

**ANALISIS MODEL GAYA KEPEMIMPINAN DI PERUSAHAAN  
TRANSPORTASI KOTA BOGOR (PERUM DAMRI, PO E-TRANS,  
PO ASBO JAYA)**

**Skripsi**


**Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan**

**Bogor**

**Dekan Fakultas Ekonomi**

  
**(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA.)**

**Ketua Program Studi**

  
**(Herdiyana, SE., MM.)**

**ANALISIS MODEL GAYA KEPEMIMPINAN DI PERUSAHAA  
TRANSPORTASI KOTA BOGOR (PERUM DAMRI, PO E-TRANS, PO  
ASBO JAYA)**

**Skripsi**

**Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada Hari : Senin Tanggal 31 Juli 2017**

**Fikri Rizky Fadhlurrahman  
0211 12 384**

**Menyetujui,**

**Dosen penilai,**



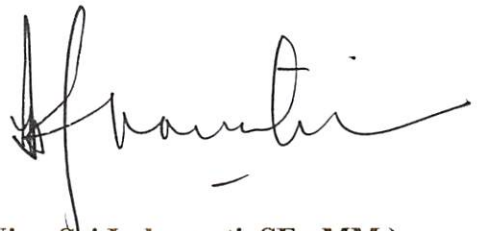
**(Dr. Hari Muharam, SE., MM.)**

**Ketua Komisi Pembimbing**

**Anggota Komisi Pembimbing**



**(Dr. Wonny Ahmad Ridwan, SE., MM.)**



**(Nina Sri Indrawati, SE., MM.)**

## ABSTRAK

Disusun oleh FIKRI RIZKY FADHLURRAHMAN NPM 021112384. Manajemen Sumber Daya Manusia, Analisis Model Gaya Kepemimpinan Di Perusahaan Transportasi Kota Bogor (Perum Damri, PO E-Trans, PO Asbo Jaya. Dibawah Ketua Komisi Pembimbing WONNY A.RIDWAN dan Anggota Komisi Pembimbing NINA SRI INDRAWATI

---

Kepemimpinan dimanapun akan meghadapi tuntutan yang semakin kompleks, kondisi demikian menuntut keterampilan pemimpin dalam mengelola perubahan. Peran kepemimpinan sangat penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Untuk sebuah organisasi transportasi, tujuan yang sama adalah tujuan untuk mencapai kemakmuran individual pekerja dan pemilik, sementara tujuannya adalah memberikan pelayanan optimal kepada masyarakat yang menjadi komstituen nya, dan tujuan masing-masing dibedakan dari motivasi khusus individu-per-individu tatkala masuk ke lembaga transportasi tersebut. Pada dasarnya pemimpin yang kurang melakukan pendekatan secara optimal bukanlah akan membangun tim kerja yang baik tetapi akan menghambat kinerja dan kemajuan karyawan yang semestinya akan tercapai.

Penelitian ini mengenai apakah terdapat perbedaan gaya kepemimpinan di industri Transportasi Kota Bogor yang dilakukan pada Perum Damri Kota Bogor, PO E-Trans Kota Bogor, dan PO Asbo Jaya Kota Bogor, dengan jumlah keseluruhan 20 responden, dengan metode penarikan sampel judgemental sampling, metode analisis yang digunakan deskriptif kualitatif, analisis yang dipakai untuk mengetahui perbandingan yaitu menggunakan Managerial Grid.

Hasil penelitian deskriptif Managerial Grid menghasilkan persamaan dengan nilai rata-rata pada Perum Damri Kota Bogor (7,8).(7,4) : (7,8).(7,9) PO E-Trans Kota Bogor (7).(7,2) : (7,8).(7,2) dan PO Asbo Jaya Kota Bogor (8,4).(9) : (7,6).(7,7), artinya jika gaya kepemimpinan tidak mengalami perubahan maka penempatan pada gambar Managerial Grid akan berada pada tipe perilaku kepemimpinan yang paling efektif. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang nyata antara Gaya Kepemimpinan di Industri Transportasi di Kota Bogor semua Gaya Kepemimpinan terletak pada dimensi *Team Leader* yang berada pada sumbu 9.9 adalah tipe perilaku kepemimpinan yang memberikan perhatian yang tinggi pada hubungan manusia dan hubungan produksi/tugas.

Kata Kunci : Analisis Model Gaya Kepemimpinan

## KATA PENGANTAR

Puji dan rasa syukur mendalam penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat limpahan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya maka skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Skripsi yang berjudul “ANALISIS MODEL GAYA KEPEMIMPINAN DI PERUSAHAAN TRANSPORTASI KOTA BOGOR (PERUM DAMRI, PO E-TRANS, PO ASBO JAYA)” ini kami susun untuk memenuhi persyaratan kurikulum sarjana strata-1-(S-1) pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Pakuan.

Dalam menyusun skripsi ini banyak rintangan dan hambatan yang penulis hadapi, namun dapat penulis lalui karena bantuan dari pihak-pihak yang terlibat. Pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kedua orang tua dan keluarga tercinta, yang tanpa henti memberikan doa, motivasi, semangat dan nasehat selama masa perkuliahan hingga penyusunan makalah.
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko Ak, M.M, CA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
3. Bapak Herdiyana S.E, M.M. Selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
4. Ibu Dr. Wonny A.Ridwan, SE.,MM. selaku Ketua Komisi Pembimbing Ibu Nina Sri Indrawati, S.E., MM. selaku Anggota Komisi Pembimbing.
5. Ibu Tutus Rully, S.E, M.M. selaku Sekertaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
6. Seluruh Dosen, Staf Tata Usaha, dan Karyawan Perpustakaan di Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
7. Dina Putriana Dewi terimakasih atas segala dukungan yang telah diberikan sehingga dapat terselesaikan penyusunan skripsi ini.
8. Keluarga besar SIRAH, rekan rekan DOA IBU yang selalu mendukung, dan Rizki Pratama serta seluruh teman-teman seperjuangan yang telah mendukung dan selalu memberikan semangat.
9. Semoga segala bantuan yang tidak ternilai harganya ini mendapat imbalan di sisi Allah SWT sebagai amal ibadah, Amin. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik saran yang membangun dari berbagai pihak sangat penulis harapkan demi perbaikan-perbaikan ke depan. *Amin Yaa Rabbal 'Alamiin*

Bogor, Juli 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah .....	5
1.2.1. Identifikasi Masalah .....	5
1.2.2. Perumusan Masalah.....	5
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	5
1.3.1. Maksud Penelitian .....	5
1.3.2. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Kegunaan Penelitian.....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	7
2.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia.....	7
2.1.2. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	8
2.1.3. Tujuan Sumber Daya Manusia .....	10
2.2. Kepemimpinan .....	10
2.2.1. Pengertian Kepemimpinan.....	10
2.2.2. Pendekatan Teori Kepemimpinan.....	10
2.2.3. Ciri-ciri Kepemimpinan.....	15
2.2.4. Wewenang dan Tanggung Jawab Pemimpin.....	16
2.2.5. Fungsi-fungsi Kepemimpinan.....	17
2.2.6. Tujuan dan Fungsi Kepemimpinan.....	18
2.2.7. Model Kepemimpinan .....	19
2.3. Gaya Kepemimpinan.....	22
2.3.1. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan.....	22
2.3.2. Indikator-indikator Gaya Kepemimpinan.....	24
2.4. Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran.....	25
2.4.1. Penelitian Sebelumnya .....	25
2.4.2. Kerangka Pemikiran .....	26
2.5. Hipotesis Penelitian.....	28

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1. Jenis Penelitian .....	29
3.2. Objek Penelitian, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian .....	29
3.2.1. Objek Penelitian .....	29
3.2.2. Unit Analisis .....	29
3.2.3. Lokasi Penelitian .....	29
3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	29
3.3.1. Jenis Data .....	29
3.3.2. Sumber Data Penelitian .....	30
3.4. Operasional Variabel .....	30
3.5. Metode Penarikan Sampel .....	30
3.6. Metode Pengumpulan Data .....	31
3.7. Metode Pengolahan atau Analisis Data .....	33

### **BAB IV HASIL PENELITIAN**

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	36
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan .....	36
4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan .....	39
4.1.3. Kegiatan Usaha .....	40
4.1.4. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas .....	40
4.2. Profil Responden .....	44
4.2.1. Tiga Kriteria Responden Pada Perum Damri Kota Bogor .....	44
4.2.2. Tiga Kriteria Responden Pada PO E-Trans Kota Bogor .....	46
4.2.3. Tiga Kriteria Responden Pada PO Asbo Jaya Kota Bogor .....	48
4.3. Pembahasan Gaya Kepemimpinan Di Perusahaan Transportasi Kota Bogor	50
4.4. Perbedaan Gaya Kepemimpinan di Transportasi Kota Bogor .....	58

### **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Simpulan dan Saran .....	63
-------------------------------	----

### **LAMPIRAN**

### **DAFTAR PUSTAKA**

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Laporan Kinerja Perum Damri Kota Bogor.....	3
Tabel 1.2 Laporan Kinerja PO E-Trans Kota Bogor .....	3
Tabel 1.3 Laporan Kinerja PO Asbo Jaya Kota Bogor.....	4
Tabel 3.1 Operasional Variabel .....	30
Tabel 3.2 Scoring Section.....	32
Tabel 3.3 Skala Likert.....	32
Tabel 4.1 Kegiatan Usaha Yang dijalankan.....	40
Tabel 4.2 Scoring Section Pemimpin Perum Damri Kota Bogor .....	50
Tabel 4.3 Total Score Keseluruhan Karyawan Perum Damri Kota Bogor.....	51
Tabel 4.4 Scoring Section Pemimpin PO E-Trans Kota Bogor.....	53
Tabel 4.5 Total Score Keseluruhan Karyawan PO E-Trans Kota Bogor .....	54
Tabel 4.6 Scoring Section Pemimpin PO Asbo Jaya Kota Bogor .....	55
Tabel 4.7 Total Score Keseluruhan Karyawan PO Asbo Jaya Kota Bogor.....	56

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Leadership Grid .....	21
Gambar 2.2 Empat Gaya Dasar Kepemimpinan .....	23
Gambar 2.3 Konstelasi Penelitian.....	27
Gambar 3.1 Gambaran umum Managerial Grid .....	34
Gambar 4.1 Gambar Struktur Organisasi Perum Damri .....	41
Gambar 4.2 Gambar Struktur Organisasi PO E-Trans .....	41
Gambar 4.3 Gambar Struktur Organisasi PO Asbo Jaya .....	41
Gambar 4.4 Grafik Karayawan Perum Damri Berdasarkan Jenis Kelamin .....	44
Gambar 4.5 Grafik Karyawan Perum Damri Berdasarkan Pendidikan.....	45
Gambar 4.6 Grafik Karyawan Perum Damri Berdasarkan Masa Kerja .....	45
Gambar 4.7 Grafik Total Data Responden Perum Damri Kota Bogor.....	46
Gambar 4.8 Grafik PO E-Trans Kota Bogor Berdasarkan Jenis Kelamin.....	46
Gambar 4.9 Grafik PO E-Trans Kota Bogor Berdasarkan Pendidikan .....	47
Gambar 4.10 Grafik PO E-Trans Kota Bogor Berdasarkan Masa Kerja.....	47
Gambar 4.11 Grafik Total Data Responden PO E-Trans Kota Bogor.....	48
Gambar 4.12 Grafik Karayawan PO Asbo Jaya Berdasarkan Jenis Kelamin .....	48
Gambar 4.13 Grafik Karyawan PO Asbo Jaya Berdasarkan Pendidikan .....	49
Gambar 4.14 Grafik Karyawan PO Asbo Jaya Berdasarkan Masa Kerja .....	49
Gambar 4.15 Grafik Total Data Responden PO Asbo Jaya Kota Bogor.....	50
Gambar 4.16 Hasil Managerial Grid Pemimpin Perum Damri Kota Bogor.....	58
Gambar 4.17 Hasil Managerial Grid Karyawan Perum Damri Kota Bogor.....	58
Gambar 4.18 Hasil Managerial Grid Pemimpin PO E-Trans Kota Bogor .....	59
Gambar 4.19 Hasil Managerial Grid Karyawan PO E-Trans Kota Bogor .....	60
Gambar 4.20 Hasil Managerial Grid Pemimpin PO Asbo Jaya Kota Bogor.....	61
Gambar 4.21 Hasil Managerial Grid Karyawan PO Asbo Jaya Kota Bogor.....	61



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dalam sistem persaingan yang semakin ketat, perusahaan diuntut untuk menjadi unggul dalam hal produktifitas dan keunggulan produk/jasa yang dihasilkan. Hal ini dapat diwujudkan apabila perusahaan mempunyai sumber daya manusia yang unggul dalam bidangnya. Untuk bertahan di persaingan global yang paling berpengaruh dalam proses menjalankan sebuah organisasi adalah seorang pemimpin. Seorang pemimpin juga sangat perlu memperhatikan gaya kepemimpinan dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengordinasikan tujuan anggota dan organisasi agar keduanya dapat tercapai. Pemimpin dan anggota harus dapat menyelaraskan apa yang telah menjadi tujuan bersama untuk kemajuan perusahaan.

Pemimpin dan karyawan merupakan elemen penting dalam perusahaan yang memiliki peran penting dalam menjalankan sebuah perusahaan. Dewasa ini, perkembangan bisnis yang semakin tajam membuat perusahaan harus meningkatkan dan mengembangkan kemampuan disemua bidang,

Menurut Thoha (2012 : 49) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Sedangkan Menurut Northouse (Husain, 2011 : 48), menerangkan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi individu-individu dalam kelompok dalam rangka pencapaian tujuan bersama.

Ukuran kapasitas kepemimpinan seseorang salah satunya adalah kemampuannya dalam mengelola perubahan. Hal ini penting sebab pada masa kini pemimpin dituntut untuk mampu memelopori perubahan lingkungan. Pemimpin era globalisasi adalah seorang pemimpin yang harus mempunyai pandangan luas, kreatif, inovatif tidak menaruh ketakutan dan suka akan ide-ide baru, punya visi dan selalu ingin belajar. Seorang pemimpin perlu memperhatikan gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan demi pencapaian tujuan anggota dan juga tujuan organisasi dengan intelegensi dan kapasitasnya sebagai pemimpin khususnya dalam perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan transportasi.

Untuk sebuah bisnis transportasi, tujuan utama yang menjadi landasan kemajuan adalah memberikan pelayanan optimal kepada masyarakat untuk terus percaya dan menikmati fasilitas yang disediakan perusahaan. Dalam hal ini, persepsi gaya kepemimpinan yang diaplikasikan untuk pegawainya harus sesuai dengan standar prosedur dan visi misi perusahaan agar kinerja dari sisi sumber daya manusia dan

kinerja perusahaan dalam meningkatkan mutu serta pelayanan jasa transportasi dapat terealisasi.

Industri transportasi di Indonesia telah marak berdiri seiring kebutuhan masyarakat dan mendukung program pemerintah dalam mengurangi volume kendaraan yang menjadi masalah kemacetan di kota-kota besar. Namun, sebagian besar perusahaan tersebut masih kurang dalam hal pengalokasian manajemen sumber daya manusia yang mengakibatkan banyaknya masalah internal seperti pengurangan karyawan yang tidak produktif, manajerial yang tidak rapi serta faktor eksternal yang buruk seperti kurangnya pelayanan dan banyaknya keluhan dari konsumen pengguna jasa transportasi.

Pada penelitian ini, penulis mengambil tiga perusahaan jasa transportasi yang berbeda, bagaimana gaya kepemimpinan di industri transportasi yang beroperasi di kota bogor. (PERUM DAMRI kota bogor Jl. Cipaku no.17 , Perusahaan otobis E-Trans, Jl. Ahmad Yani no.20 dan perusahaan Asbo Jaya, Jl.Sukamaju 2A Pagelaran-Ciomas). PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bogor), Perusahaan otobis E-trans dan Perusahaan Asbo Jaya adalah sebuah perusahaan yang khusus bergerak dalam bidang pelayanan transportasi.

Pada ketiga perusahaan ini faktor kepemimpinan merupakan hal penting dalam sebuah era globalisasi modern yang menghendaki adanya demokratis dalam pelaksanaan kerja dan kepemimpinan perusahaan akibat yang mungkin timbul dari adanya kepemimpinan yang buruk adalah ketidakpuasan karyawan yang akan membawa dampak terhadap penurunan kinerja total perusahaan.

Terkait dengan masalah gaya kepemimpinan maka perusahaan transportasi merupakan salah satu sector yang tepat untuk menginterpretasikan permasalahan tersebut. Dalam menghadapi banyaknya pesaing di industri transportasi, ketiga perusahaan ini dituntut untuk bekerja keras demi mempertahankan eksistensi serta menarik perhatian konsumen lebih banyak lagi. Pencapaian target perusahaan yaitu, mempertahankan kekuatan finansial untuk memperkuat kegiatan operasional dan fasilitas kendaraan, menjaga kepercayaan konsumen dalam menggunakan jasa transportasi yang disediakan dengan didukung sepenuhnya oleh pencapaian yang tinggi dari kinerja seorang pemimpin dan karyawannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian sumberdaya manusia dari ketiga perusahaan tersebut, yang pertama pada PERUM DAMRI Kota Bogor, pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan kepada bawahannya dengan tegas dan teliti, cenderung menempatkan dirinya sebagai perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahan, hal tersebut menyebabkan bawahan menjadi segan kepada pimpinan dan sulit untuk mengutarakan pendapatnya, berikut data mengenai laporan kinerja PERUM DAMRI

**Tabel 1.1**  
**LAPORAN KINERJA PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bogor)**  
**Periode 2011-2015**

Tahun	SO (Bus)	RIT	KM	PNP
2011	70	209,086	5,590,883	10,697,541
2012	66	187,975	4,176,126	9,732,990
2013	53	166,466	4,237,592	7,918,892
2014	55	170,245	3,624,971	8,483,131
2015	52	164,163	3,450,537	7,816,350

*Sumber : Diolah dari Laporan Kepegawaian Tahun 2016*

Keterangan :

SO : Siap Operasi

RIT : Bolak-Balik dalam satu Trayek

KM : Kilo Meter

PNP : Penumpang

Dari data Laporan Kinerja diatas terdapat penurunan bus siap operasi dan penurunan terhadap penumpang bus Perum Damri Kota Bogor hal tersebut disebabkan Gaya Kepemimpinan yang diterapkan pada pimpinan perum damri cenderung tegas sehingga mengalami turun naik bus siap operasi dan penumpang, sehingga para karyawan sulit untuk mengutarakan pendapat mereka agar perusahaan perum damri ini terus mengalami kenaikan bukan penurunan setiap tahunnya.

**Tabel 1.2**  
**LAPORAN OPERASIONAL ARMADA TRANSPORTASI E-TRANS**  
**Periode 2011-2015**

Tahun	SO (Bus)	RIT	KM	PNP
2011	9	113,702	1,863,627	3,899,180
2012	6	120,557	2,058,709	2,244,330
2013	6	121,375	2,079,198	1,972,297
2014	5	108,968	1,874,991	1,494,377
2015	4	101,523	1,816,846	908,175

Pendapat yang kedua diutarakan oleh pihak perusahaan E-Trans, Jl. Ahmad Yani no.20, pada perusahaan otobis E-Trans, pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan kepada bawahannya dengan cara kebebasan penuh untuk bawahannya, cenderung lepas kendali dan terlalu mengandalkan semua pekerjaan kepada bawahannya tanpa pengawasan, hal ini membuat bawahan sering bekerja tanpa aturan yang jelas sehingga terlihat bawahan kurang menghargai pimpinan. Berikut penulis sajikan data laporan operasional armada transportasi perusahaan E-Trans.

Sehingga dapat dilihat masalah yang ada pada PO E-Trans Kota Bogor ini adalah selalu mengalami penurunan pada kegiatan usahanya dan selalu mengalami penurunan pada bus siap operasi yang dimiliki perusahaan tersebut hal tersebut dikarenakan gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin perusahaan itu terlalu mengandalkan semua pekerjaan pada bawahannya tanpa pengawasan sehingga karyawan tersebut merasa seenaknya dan tidak memiliki tanggung jawabnya terhadap pekerjaan.

**Tabel 1.3**

**LAPORAN KINERJA TRANSPORTASI PO. ASBO JAYA  
Periode 2012-2015**

<b>Tahun</b>	<b>SO (Bus)</b>	<b>RIT</b>	<b>KM</b>	<b>PNP</b>
2012	8	80.674	1,377,468	3,570,388
2013	8	81.359	1,409,556	3,689,561
2014	7	78.907	1,739,741	2.088,135
2015	5	64,523	1,591,709	998,875

Setelah itu penulis juga melakukan wawancara kepada pihak perusahaan otobis Asbo Jaya, dapat disimpulkan bahwa pemimpin perusahaan merupakan sosok yang cenderung menyerahkan wewenang kepemimpinannya pada bawahan yang memiliki hubungan dekat dengan pemimpin sehingga bawahan tersebut bersikap senioritas kepada bawahan lainnya. Penulis menyimpulkan sikap pimpinan dari perusahaan Asbo Jaya kurang lebih serupa dengan sikap yang ditunjukkan oleh pimpinan perusahaan E-Trans. Berikut merupakan data mengenai laporan kinerja transportasi Asbo Jaya.

Masalah yang terjadi pada PO Asbo Jaya ini hampir sama dengan E-Trans karena selalu mengalami penurunan setiap tahunnya pada armada bus dan penumpang nya dan gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan pada PO Asbo Jaya ini cenderung

memmberikan kepercayaan pada satu bawahan nya yang dekat hubungannya dengan pimpinan tersebut sehingga bawahan yang diberikan kepercayaan tersebut berperilaku seandainya kepada karyaawan lainnya.

Dari beberapa data diatas menunjukkan adanya inkonsistensi tingkat kinerja yang terjadi pada tiga perusahaan transportasi tersebut. Dengan kondisi diatas, gaya kepemimpinan yang efektif akan dapat mengarahkan kepentingan anggotanya dan menciptakan kondisi lingkungan kerja yang dinamis sehingga kepentingan anggota akan terpenuhi dan mempermudah dalam mencapai tujuan bersama.

Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat tentu akan dapat membantu pemahaman terhadap kondisi kerja karyawan sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan institusi yang tepat pula. Sejauh ini dapat digambarkan bahwa gaya kepemimpinan pada ketiga perusahaan transportasi di kota bogor ini cukup baik, namun untuk dapat mengetahui lebih dalam mengenai hal tersebut, maka, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang mengkaji tentang gaya kepemimpinan diperusahaan transportasi dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana cara pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada bawahannya, disetiap perusahaan transportasi guna memperoleh data sebagai bahan penyusunan skripsi. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai yang tertuang dalam judul **“ANALISIS MODEL GAYA KEPEMIMPINAN DI PERUSAHAAN TRANSPORTASI KOTA BOGOR (Perum Damri kota bogor, Perusahaan Otobis E-Trans Kota bogor, Perusahaan Otobus Asbo Jaya).**

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, masalah sumber daya manusia merupakan fenomena yang paling umum dalam organisasi dan dalam penelitian ini menyangkut gaya kepemimpinan yang diterapkan. permasalahan di tiga perusahaan ini digambarkan melalui data-data yang menyangkut kinerja operasional perusahaan, jumlah bus yang siap operasi dan penurunan jumlah penumpang pada setiap tahunnya, berdasarkan hasil wawancara dengan bagian sumber daya manusia bahwa pemimpin mengindikasikan sosok yang dingin dimata beberapa karyawan. lalu dari segi kontak dengan karyawan, kehadiran pemimpin tergolong kurang dalam melakukan pengawasan secara langsung yang membuat karyawan merasa bebas dan cenderung indiscipliner serta menurunkan kualitas dalam melakukan tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan. Dengan permasalahan tersebut diduga faktor gaya kepemimpinan yang diterapkan menjadi faktor utama dalam pengorganisasian karyawan.

### **1.2.2 Perumusan Masalah**

Berawal dari pemikiran yang tertuang didalam latar belakang dan rumusan masalah, peneliti membuat pertanyaan yang menyangkut permasalahan yang ada sebagai kerangka acuan dalam penelitian seperti dibawah ini:

1. Bagaimana model gaya kepemimpinan menurut pemimpin dan karyawan di Perum Damri Kota Bogor
2. Bagaimana model gaya kepemimpinan menurut pemimpin dan karyawan di PO E-Trans Kota Bogor?
3. Bagaimana model gaya kepemimpinan menurut pemimpin dan karyawan di PO Asbo Jaya Kota Bogor?
4. Bagaimana perbedaan dari masing-masing persepsi pemimpin dan karyawan?

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini dilakukan adalah untuk mendapatkan data dan informasi dari dinas yang menjadi objek dalam penelitian ini, supaya proses penelitian dapat berjalan sesuai prosedur yang telah diberlakukan. Data dan informasi yang dimaksud yaitu berkaitan dengan judul dan ruang lingkupnya.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Adapun penelitian ini dilakukan atas beberapa tujuan, diantaranya sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui model gaya kepemimpinan dari persepsi pemimpin di Perum Damri, PO E-Trans, PO Asbo Jaya
2. Untuk mengetahui model gaya kepemimpinan dari persepsi karyawan di Perum Damri, PO E-Trans, PO Asbo Jaya
3. Untuk mengetahui perbedaan dari masing-masing persepsi pemimpin dan karyawan

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1. Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia dalam rangka penelitian yang berkesinambungan.

### **2. Kegunaan Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dalam penerapan gaya kepemimpinan dan pemecahan masalah perusahaan di Perum Damri, PO E-Trans, PO Asbo Jaya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah seperangkat kegiatan-kegiatan yang mencakup pengkoordinasian, pengintegrasian dan penggunaan sumber-sumber daya guna mencapai tujuan organisasi melalui manusia, teknik, berbagai informasi dalam suatu struktur organisasi (Sirait, 2008 : 2).

Menurut Manullang (2007:2) Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan terutama human resources untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengarahan dan pengawasan melalui pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan, disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan.

Menurut Rivai (2008:6-7) Sumber daya manusia adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi (*the people who are ready, willingable to contribute to organization goals*). SDM merupakan *asset* kritis organisasi yang tidak hanya diikutsertakan dalam filosofi perusahaan tetapi juga dalam proses perencanaan strategis.:

*“Human resources are a part of the strategic planning process. It is a part of policy development, line extension planning and the merger and acquisition processes. Little is done in planning policy on the finalization stages of any deal.”* (Ellitan 2002 : 67)

Dalam hal ini SDM merupakan bagian proses perencanaan strategis dan menjadi bagian pengembangan kebijaksanaan organisasi, perencanaan perluasan lini organisasi, proses merger dan akuisisi organisasi. Hanya sebagian kecil saja hal-hal yang dilakukan organisasi tanpa melibatkan SDM dalam membuat perencanaan, kebijaksanaan dan pembentukan strategi organisasi.

Berdasarkan dua pendapat tersebut dapat dikatakan sumber daya manusia atau tenaga kerja, buruh atau karyawan adalah seseorang atau sekumpulan orang yang bekerja untuk memberikan tenaga, keterampilan, jasa atau usaha kerjanya pada suatu badan atau organisasi yang memiliki kemampuan potensial maupun efektif bahkan menjadi

elemen dalam perencanaan strategis dan merupakan bagian pengembangan dalam organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Byars and Rue :

*“Human resource management (HRM) encompasses those activities designed to provide for and coordinate the human resources of an organization”* (Siti Fajar dan Tri Heru, 2010:2).

Menurut Sedarmayanti (2009:25), Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem formal organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Hasibuan (2008:10) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut dapat dikatakan manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem formal organisasi yang khusus berhubungan dengan bidang kepegawaian atau personalia dengan tujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan secara terpadu.

### **2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sirait (2008 : 5-7) menyebutkan fungsi manajemen dari manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

1. **Perencanaan**  
Perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu program-program kepegawaian yang dapat memberi andil terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi
2. **Pengorganisasian**  
Pengorganisasian berarti membentuk satu organisasi dengan cara merancang struktur yang menggambarkan hubungan antar tugas-tugas, antara pegawai, dan antar faktor-faktor fisik
3. **Pengarahan**  
Secara logis, langkah berikutnya adalah pengoperasian, artinya mengerjakan sesuatu yang telah direncanakan. Namun, hal ini harus didahului oleh proses pengarahan atau pemberian motivasi atau pemberian komando agar pegawai mulai bekerja. Pada dasarnya fungsi ini akan menumbuhkan kemauan pegawai untuk mulai bekerja secara efektif
4. **Pengendalian**  
Kegiatan-kegiatan yang biasa dilakukan dalam proses pengendalian berupa observasi terhadap kegiatan-kegiatan dengan perencanaan. Di samping itu, juga



melakukan koreksi-koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi selama rencana sedang dilaksanakan.

Fungsi-fungsi dan aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang di kemukakan oleh *The Society for Human Resource Management (SHRM)*, seperti yang dikutip dalam Byars & Rue (2004) dan dikutip kembali dalam Siti Fajar & Tri Heru (2010:3) sebagai berikut:

### Fungsi dan Aktifitas Manajemen Sumber Daya Manusia

FUNGSI	AKTIVITAS
Perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan seleksi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan analisis pekerjaan untuk menentukan pekerjaan-pekerjaan spesifik yang diperlukan di dalam organisasi</li> <li>• Meramalkan sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai sasarnya.</li> <li>• Rekrutmen sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai sasarnya.</li> <li>• Seleksi dan penempatan sumber daya manusia untuk mengisi pekerjaan tertentu di dalam organisasi.</li> </ul>
Pengembangan sumber da-ya manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientasi dan training karyawan.</li> <li>• Mendesain dan mengimplementasikan program pengelolaan pengembangan organisasional.</li> <li>• Membangun tim yang efektif di dalam struktur organisasi.</li> <li>• Membantu karyawan dalam rencana pengembangan karir.</li> </ul>
Kompensasi dan <i>Benefit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendesain dan mengimplementasikan sistem kompensasi dan <i>benefit</i> untuk semua karyawan.</li> <li>• Menjamin keadilan dan konsistensi kompensasi dan <i>benefit</i>.</li> </ul>
Karyawan dan hubungan perburuhan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melayani sebagai pelantara antara organisasi dan serikat pekerja.</li> <li>• Mendesain sistem disiplin dan penanganan keluhan.</li> </ul>
Kesehatan dan keselamatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendesain dan mengimplemantasikan program untuk menjamin kesehatan dan keselamatan karyawan.</li> <li>• Menyediakan bantuan untuk mengatasi persoalan pribadi karyawan yang berpengaruh pada pelaksanaan kerjanya.</li> </ul>
Riset sumber daya manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyediakan informasi sumber daya manusia.</li> <li>• Mendesain dan mengimplementasikan sistem komunikasi karyawan.</li> </ul>

Sumber: *The Society for Human Resource Management (SHRM)* Siti Fajar & Tri Heru (2010:3).

### 2.1.3 Tujuan Sumber Daya Manusia

Menurut Barry Cushway yang dikutip oleh I Komang dkk. (2012:6) tujuan MSDM sebagai berikut:

1. Memberikan saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM guna memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak adanya gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antar karyawan dengan manajemen organisasi
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan, dengan memperhatikan segi-segi SDM.
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manager lini dalam mencapai tujuan.

## 2.2 Kepemimpinan

### 2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *Leadership* merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Stogdill dalam surveinya mengemukakan terdapat definisi mengenai kepemimpinan yang berbeda hampir sebanyak orang yang berusaha mendefinisikan konsepnya.

Seorang ahli di bidang Manajemen, yaitu Peter F. Drucker dalam pendiriannya mengatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, dan bukan hasil pembentukan. Bahkan dalam tulisannya ia mengatakan bahwa;

*"Leadership is of utmost importance. Indeed there is no substitute for it. But leadership cannot be created or promoted. It can not be taught or learned. But management created leaders. It can only created the conditions under wich potential leadership qualities become effective; or it can stiffl leadership"*(Baharuddin & Umiarso, 2012;51)

Pandangan ini mengetengahkan suatu preposisi bahwa kepemimpinan ditentukan oleh sifat dan ciri pribadi pemimpin yang mempengaruhi para bawahannya.

Definisi kepemimpinan yang agak berbeda dikemukakan oleh Robert N. Lussier dan Christopher F. Achua. kepemimpinan adalah,

*"the influencing process of leaders and followers to achieve organizational objectives through change."* (Lussier dan Achua, 2010;6)

Bagi Lussier and Achua, proses mempengaruhi tidak hanya dari pemimpin kepada pengikut atau satu arah melainkan timbal balik atau dua arah. Pengikut yang baik juga dapat saja memunculkan kepemimpinan dengan mengikuti kepemimpinan yang ada dan pada derajat tertentu memberikan umpan balik kepada pemimpin. Pengaruh adalah proses pemimpin mengkomunikasikan gagasan, memperoleh penerimaan atas gagasan, dan memotivasi pengikut untuk mendukung serta melaksanakan gagasan tersebut lewat “perubahan.”

Menurut (Stoner,1992:161) ada empat implikasi penting dalam mendefinisikannya;

1. Kepemimpinan melibatkan orang lain karyawan ataupun pengikut.
2. Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dengan anggota kelompok dalam 4 dasar kekuasaan manajer yaitu kekuasaan menghargai, memaksa, rujukan dan keahlian.
3. Kemampuan untuk mempengaruhi tingkah laku para pengikut dengan berbagai cara, dalam hal ini pemimpin mempengaruhi karyawan untuk melakukan pengorbanan pribadi untuk perusahaan.
4. Berdasarkan pada penggabungan tiga aspek awal yaitu mengenai nilai. Kepemimpinan moral menyangkut pada nilai-nilai dan persyaratan bahwa pengikut diberi cukup pengetahuan mengenai alternatif agar dapat membuat pilihan memberikan raspon pada usulan pemimpin untuk memimpin.

Sebagai langkah awal untuk mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek aspek kepemimpinan dan permasalahannya, perlu di pahami terlebih dahulu makna atau pengertian dari kepemimpinan melalui berbagai macam perspektif. Luthans (2008 : 645) mendefinisikan kepemimpinan dari tiga sudut pandang, yaitu :

1. Berdasarkan pemimpin : Kepemimpinan adalah perilaku yang tepat dari peran seseorang dalam perannya sebagai pemimpin.
2. Berdasarkan pengikut : Kepemimpinan adalah kemampuan dan motivasi untuk mengelola kinerja seseorang.
3. Berdasarkan hubungan pemimpin dan pengikut : Kepemimpinan adalah kepercayaan, respek dan kewajiban timbal-balik yang membangkitkan pengaruh di antara pihak-pihak yang terlibat.

Dalam berbagai situasi, pemimpin akan menunjukkan perilaku dan sifat-sifat yang sesuai untuk menangani suatu persoalan dalam organisasi. Sebuah perilaku yang menggambarkan tipe atau gaya dari pemimpin tersebut menjalankan kepemimpinannya.

George R. Terry mengemukakan;

*“Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leaders desire”*(Handoko, 2009;294).

Yang berkesimpulan bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin

Menurut Thoah (2012 : 49) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Sedangkan Menurut Northouse (Husain, 2011 : 48), menerangkan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi individu-individu dalam kelompok dalam rangka pencapaian tujuan bersama.

Pendapat lain dikemukakan oleh Pasolong (2008 : 36), Gaya kepemimpinan merupakan cara atau norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *Leadership style* atau gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau norma perilaku yang digunakan secara sadar maupun tidak oleh seseorang untuk mengarahkan orang lain dengan menyelaraskan persepsi tiap elemen dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan.

Dengan kata lain Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi/bawahan dengan tetap mengutamakan aspek-aspek nilai moral, etika dan menghargai karyawan sebagai satu kesatuan dalam organisasi.

### **2.2.2 Pendekatan Teori Kepemimpinan**

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi orang lain atau bawahan agar mau melakukan apa yang diperintahnya. Hal ini penting karena bagaimanapun seorang pemimpin mempunyai peran sebagai figur yang dapat dijadikan contoh oleh para bawahannya. Selain itu, Pemimpin juga disebut-sebut sebagai *leader* yang berfungsi melakukan hubungan interpersonal dengan bawahannya dengan cara memimpin, memotivasi, mengembangkan, dan mengendalikan para bawahannya supaya bekerja sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing.

Menurut Nawawi (2006 : 128-129) teori kepemimpinan dapat dibedakan menjadi empat yaitu teori sifat, teori perilaku, teori situasional dan teori atribusi. Adapun penjelasan beberapa poin diatas, akan diuraikan dibawah ini:

### 1). Teori Sifat

Studi awal tentang kepemimpinan dilakukan pada tahun 1940an-1950an, memusatkan perhatian pada sifat-sifat dari pemimpin. Para peneliti mencoba menemukan karakteristik-karakteristik individual yang membedakan pemimpin yang berhasil dan pemimpin yang gagal. Dan akhirnya mencoba mengaitkan karakteristik-karakteristik seperti kepribadian, emosional, fisik, intelektual dan karakteristik-karakteristik individual lainnya dari pemimpin yang berhasil dimasa lampau. Ralph Stogdill mengidentifikasi enam klasifikasi dari system kepemimpinan, yaitu:

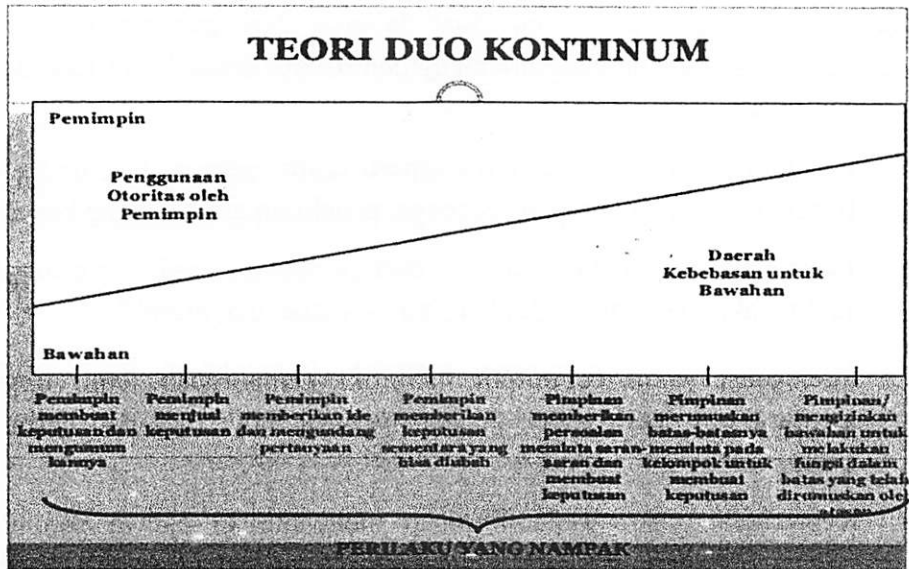
1. Karakteristik fisik diantaranya seperti umur, penampilan, tinggi dan berat badan, telah dipelajari pada berbagai penelitian awal tentang kepemimpinan
2. Latar belakang social ekonomi dari pemimpin telah memfokuskan pada faktor-faktor seperti pendidikan, status social, dan mobilitas
3. Intelegensi yakni pemimpin memiliki kemampuan lebih tinggi dalam memutuskan, lebih tegas, pengetahuannya lebih luas dan berbicara lebih fasih
4. Kepribadian yakni kepemimpinan menyarankan bahwa pemimpin yang efektif berkaitan dengan faktor-faktor kepribadian seperti kewaspadaan, kepercayaan diri, dan integritas pribadi
5. Karakteristik hubungan tugas yaitu pemimpin memiliki ciri-ciri seperti kebutuhan akan prestasi yang tinggi, inisiatif, dan orientasi tugas yang tinggi
6. Karakteristik sosial yakni pemimpin umumnya aktif terlibat dalam berbagai aktifitas, bergaul secara luas dengan semua orang, dan bekerja sama dengan orang lain.

### 2). Teori Perilaku

Berbeda dengan teori sifat, pendekatan perilaku dipusatkan pada efektifitas pemimpin, bukan pada penampilan dari pemimpin tersebut. Teori perilaku menekankan pada dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*task orientation*) dan orientasi pada karyawan (*employ orientation*).

Orientasi tugas adalah perilaku pimpinan yang menekankan bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik dengan cara mengarahkan dan mengendalikan secara ketat bawahannya. Orientasi karyawan adalah perilaku pimpinan yang menekankan kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, dan mengembangkan hubungan yang bersahabat saling percaya mempercayai dan saling menghormati diantara anggota kelompok. Berikut kontinum tingkah laku pemmpin dalam Stoner (1992:166).

Gambar 2.1  
Kontinum Tingkah Laku Pemimpin



Model kepemimpinan kontinum (otokratis-demokratis), menurut Tannenbaum & Schmidt yang berpendapat bahwa pemimpin mempengaruhi pengikutnya melalui beberapa cara yaitu menonjolkan 2 sisi ekstrim yang disebut dengan perilaku otokratis dan perilaku demokratis.

Kedua ahli menggambarkan gagasannya bahwa ada dua bidang pengaruh yang ekstrem, *pertama* bidang pengaruh pimpinan *kedua* bidang pengaruh kebebasan bawahan. Pada bidang pertama pemimpin menggunakan otoritas dalam gaya kepemimpinannya, sedangkan pada bidang kedua pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis. Kedua bidang pengaruh ini dipengaruhi dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan.

Ada 7 model gaya pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin.

1. Pemimpin membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada bawahannya. Dari model ini terlihat bahwa otoritas yang digunakan atasan terlalu banyak sedangkan daerah kebebasan bawahan terlalu sempit sekali.
2. Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin masih terlihat banyak menggunakan otoritas yang ada padanya, sehingga persis dengan model yang pertama. Bawahan disini belum banyak terlibat dalam pembuatan keputusan.
3. Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide dan mengundang pertanyaan-pertanyaan. Dalam model ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan, karena membatasi penggunaan otoritas dan memberikan kesempatan

kepada bawahan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Bawahan sudah sedikit terlibat dalam pembuatan keputusan.

4. Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah. Bawahan sudah mulai banyak terlibat dalam rangka pembuatan keputusan, sementara otoritas pemimpin sudah mulai dikurangi penggunaannya,
5. Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran dan membuat keputusan. Disini otoritas pimpinan digunakan sedikit mungkin, sebaliknya kebebasan bawahan dalam berpartisipasi membuat keputusan sudah banyak digunakan.
6. Pemimpin merumuskan batas-batasnya, dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan. Partisipasi bawahan dalam kesempatan ini lebih besar dibandingkan kelima model diatas.
7. Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pimpinan. Model ini terletak pada titik ekstrem penggunaan kebebasan bawahan, adapun titik ekstrem penggunaan otoritas terdapat pada nomor satu di atas.

### 3). Teori Situasional

Salah satu tujuan manajer yang penting adalah mendiagnosa dan menilai faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinannya. Mendiagnose meliputi identifikasi dan memahami faktor-faktor yang berpengaruh. Situasi yang perlu didiagnosa oleh manajer meliputi empat bidang yaitu:

1. Karakteristik manajerial yang terdiri dari kepribadian, kebutuhan dan motivasi, serta pengalaman masa lampau dan penguatan
2. Faktor bawahan yang terdiri dari kepribadian, kebutuhan dan motivasi, serta pengalaman masa lampau dan penguatan
3. Faktor kelompok yang terdiri dari tingkat perkembangan kelompok, struktur kelompok, dan tugas kelompok
4. Faktor organisasi yang terdiri dari basis kekuasaan, aturan dan prosedur, profesionalisme, dan desakan waktu.

### 4). Model Keatribusian

Pemimpin pada dasarnya adalah pengolah informasi, dengan demikian pemimpin akan mencari berbagai informasi tentang mengapa sesuatu ini terjadi, dan mencoba mencari penyebabnya yang akan dipergunakan sebagai pedoman perilaku pemimpin.

### 2.2.3 Ciri-Ciri Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki ciri dan gaya khas tersendiri dalam mempengaruhi orang lain guna melaksanakan tugas, Menurut Fahmi (2012 : 18) menyatakan bahwa ciri pemimpin sebagai berikut :

1. Memiliki kompetensi yang sesuai dengan zamannya, dalam arti kompetensinya berguna untuk diterapkan saat itu dan kompetensi itu diakui dan terbukti dapat mengatasi permasalahan dan dapat mempertahankan kelangsungan perusahaannya
2. Memahami setiap permasalahan secara lebih dalam dibandingkan dengan orang lain dan mampu memberikan keputusan terhadap permasalahan tersebut
3. Mampu menerapkan konsep "*the right man on the right place*" secara tepat dan baik, menempatkan orang sesuai dengan tempat, kemampuan dan kompetensi yang dimilikinya.

Dalam konteks seberapa penting arti kepemimpinan dalam organisasi dijelaskan Menurut Supardi dan Anwar (2008 : 66) sebagai berikut:

1. Kepemimpinan akan memberikan pengarahan pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi renggang (lemah). Keadaan ini berdampak pada situasi dimana seorang bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran.
2. Kepemimpinan akan memotivasi pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan antusias. Tanpa kepemimpinan, suatu organisasi adalah kumpulan orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur. Kegiatan-kegiatan manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengambilan keputusan merupakan kepompong yang tidak aktif sampai pemimpin bertindak menghidupkan motivasi setiap pekerja dan mengarahkan mereka mencapai tujuan dengan antusias.

Betapa pentingnya kepemimpinan karena merupakan unsur pokok dan sumber yang langka didalam organisasi. Dengan kata lain bahwa peran kepemimpinan sangat diperlukan untuk pencapaian suksesnya suatu organisasi, pekerja yang baik akan ingin tahu sampai mana sumbangan pencapaian mereka terhadap organisasi atau paling tidak kepemimpinan menjadi sebuah motivasi eksternal dalam menjaga keharmonisan untuk tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

#### **2.2.4 Wewenang dan Tanggung Jawab Pemimpin**

Heidjrachman (2002 : 219-220) dalam buku MSDM menerangkan bagaimana wewenang dan tanggung jawab dalam sebuah kepemimpinan. Apabila seorang pemimpin ingin mencapai tujuannya dengan efektif, maka ia harus mempunyai wewenang untuk memimpin bawahannya. Sebuah wewenang kepemimpinan yang merupakan hak untuk bertindak atau mempengaruhi tingkah laku orang yang dipimpinya. Wewenang kepemimpinan dibagi dalam 2 jenis yaitu;



1. *Top Down Authority* yaitu wewenang yang berasal dari atasan, yang berarti seorang direktur yang menunjuk seseorang yang dianggap mampu untuk menjadi seorang kepala bagian dan kemudian diberi wewenang yang sesuai.
2. *Bottom-up Authority* yaitu pimpinan yang dipilih atau diterima menjadi seorang pimpinan diberikan wewenang dan para bawahan dapat menghargai itu sebab mereka mempunyai respek pribadi untuk menghargai dan pimpinan merupakan orang yang dianggap dapat mewakili nilai-nilai yang mereka anggap penting

Robert C. Miljus dalam (Heidjrachman, 2002:218) menyebutkan tanggung jawab pemimpin adalah;

1. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja yang realistis (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan dan lain sebagainya).
2. Melengkapi para karyawan dengan sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
3. Mengkomunikasikan kepada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
4. Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi
5. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan
6. Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan kerja yang efektif
7. Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya
8. Menunjukkan perhatian kepada para karyawan.

Uraian diatas menunjukkan perlunya perhatian kepada para karyawan dan juga manajemen dalam kapasitas seorang pimpinan yang perlu memiliki kemampuan dalam mengkoordinasikan organisasi.

### **2.2.5 Fungsi-fungsi Kepemimpinan**

Fungsi-fungsi tersebut dijabarkan menurut Supardi dan Anwar (2008 : 66) sebagai berikut :

1. Fungsi kepemimpinan sebagai inovator  
pemimpin mampu mengadakan berbagai inovasi-inovasi baik yang menyangkut pengembangan produk, sistem manajemen yang efektif dan efisien, maupun di bidang konseptual yang keseluruhannya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator sebagai komunikator  
Mampu menyampaikan maksud dan tujuan dari kepemimpinan yang dilakukannya secara baik kepada seseorang dan atau sekelompok karyawan sehingga timbul pengertian di kalangan mereka. Pemimpin harus mampu memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan-pembicaraan orang lain.

3. Fungsi kepemimpinan sebagai motivator  
Sebagai motivator pemimpin merumuskan dan melaksanakan berbagai kebijakan yang mengarah kepada upaya mendorong karyawan untuk melaksanakan sesuatu kegiatan tertentu sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.
4. Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler  
Sebagai kontroler (pengendali), pemimpin melaksanakan fungsi pengawasan terhadap berbagai aktivitas perusahaan agar terhindar dari penyimpangan baik terhadap pemakaian sumber daya maupun di dalam pelaksanaan rencana dan atau program kerja perusahaan sehingga pencapaian tujuan menjadi efektif dan efisien.

### **2.2.6 Tujuan dan Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Rees dalam (Machali & Kurniadin, 2014:319), Tujuan yang hendak dicapai antara pemimpin dan pengikut sama dan berjalan dengan sinkron. dalam rangka memotivasi pegawai, penerapan gaya kepemimpinan bertujuan pada 3 hal sebagai berikut.

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha. Pemahaman akan arti pentingnya hasil usaha harus diterapkan pada pegawai. Dengan kata lain, orientasi proses mendapat prioritas dibandingkan dengan sekedar hasil.
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok. Penekanan untuk mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan kepentingan pribadi menjadi krusial mengingat hubungan yang baik dan iklim kerja yang kondusif menjadi perhatian utama dalam penerapan gaya kepemimpinan ini.
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri. Mengingat kebutuhan bawahan bukan hanya materi, maka seorang pemimpin harus mampu mendorong pegawai untuk mempunyai kebutuhan yang lebih tinggi sesuai dengan kapasitas mereka.

Agar tujuan-tujuan perusahaan dapat tercapai maka perlu sebuah peran pemimpin yang mampu mengaplikasikan fungsi-fungsinya sebagai seorang pimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja. Fungsi-fungsi tersebut dijabarkan menurut Supardi dan Anwar (2008 : 66) sebagai berikut:

1. Fungsi kepemimpinan sebagai inovator  
pemimpin mampu mengadakan berbagai inovasi-inovasi baik yang menyangkut pengembangan produk, sistem manajemen yang efektif dan efisien, maupun di bidang konseptual yang keseluruhannya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator sebagai komunikator  
Mampu menyampaikan maksud dan tujuan dari kepemimpinan yang dilakukannya secara baik kepada seseorang dan atau sekelompok karyawan

sehingga timbul pengertian di kalangan mereka. Pemimpin harus mampu memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan-pembicaraan orang lain.

### 3. Fungsi kepemimpinan sebagai motivator

Sebagai motivator pemimpin merumuskan dan melaksanakan berbagai kebijakan yang mengarah kepada upaya mendorong karyawan untuk melaksanakan sesuatu kegiatan tertentu sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

### 4. Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler

Sebagai kontroler (pengendali), pemimpin melaksanakan fungsi pengawasan terhadap berbagai aktivitas perusahaan agar terhindar dari penyimpangan baik terhadap pemakaian sumber daya maupun di dalam pelaksanaan rencana dan atau program kerja perusahaan sehingga pencapaian tujuan menjadi efektif dan efisien.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002:222) seorang pemimpin harus memiliki sifat *perceptive* artinya mampu mengamati dan menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Untuk itu ia harus mampu melihat, mengamati, dan memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya, dalam artian bagaimana para bawahannya, bagaimana keadaan organisasinya, bagaimana situasi penugasannya, dan juga tentang kemampuan dirinya sendiri. Ia harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Maka dari itu dalam memilih gaya kepemimpinan yang akan digunakan, perlu dipertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhinya.

Peranan seorang pemimpin sebagai penggerak sekumpulan orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan sangatlah penting. Kehadiran pemimpin sangat diperlukan dalam proses inovasi karena pemimpin akan menentukan strategi organisasi dan membawa pegawai untuk merealisasikan strategi tersebut.

Menurut Hersey & Blanchard, dalam (Ancok, 2012:61), seorang pemimpin harus memperlakukan pengikutnya sesuai kematangan si pengikut (*followers maturity*). Pendapat tersebut ditambahkan oleh Fredfiedler & Martinohemers yang mengatakan bahwa kualitas kepemimpinan lebih dari faktor lainnya, menentukan sukses atau gagalnya sebuah organisasi. Kepemimpinan sektor publik dapat meningkatkan kinerja organisasinya adalah kepemimpinan yang mampu berperan sebagai penentu visi dan misi organisasinya, mampu mengarahkan struktur, sistem dan proses operasional untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan tersebut, serta memotivasi para bawahannya untuk bersama-sama bekerja mencapai visi misi yang telah ditetapkan

## 2.2.7 Model Kepemimpinan

Model kepemimpinan didasarkan pada pendekatan yang mengacu kepada hakikat kepemimpinan yang berlandaskan pada perilaku dan keterampilan seseorang yang

berbaur kemudian membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda. Pada awalnya, mengembangkan model kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang menetapkan situasi yang cocok untuk jenis pengambilan keputusan yang partisipatif.

Vroom dan Yetton (dalam Sutrisno, 2010:176) berusaha membuat model normative yang dapat digunakan pemimpin untuk mengambil keputusan. Istilah normative ini menunjukkan bahwa model ini memberikan norma dan petunjuk yang dapat digunakan oleh para pemimpin dalam situasi pengambilan keputusan.

Menurut Thoha (2004:306-310), memaparkan tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam manajemen, yaitu manajerial grid yang merupakan hasil penelitian Robert R.Blake & Jane S.Mouton (1964). Pendekatan manajerial grid berhubungan dengan dua aspek, yaitu Aspek Produksi di satu pihak, dan orang-orang di pihak lain. Blake dan Mouton membedakan focus pemimpin dalam bekerja, apakah terhadap produksi atau terhadap hubungan kerja dengan bawahannya.

Pemimpin yang berorientasi produksi didefinisikan sebagai suatu sikap bagi seorang pemimpin untuk mengetahui luas dan ragam produksi maka perilaku yang ditunjukkan adalah :

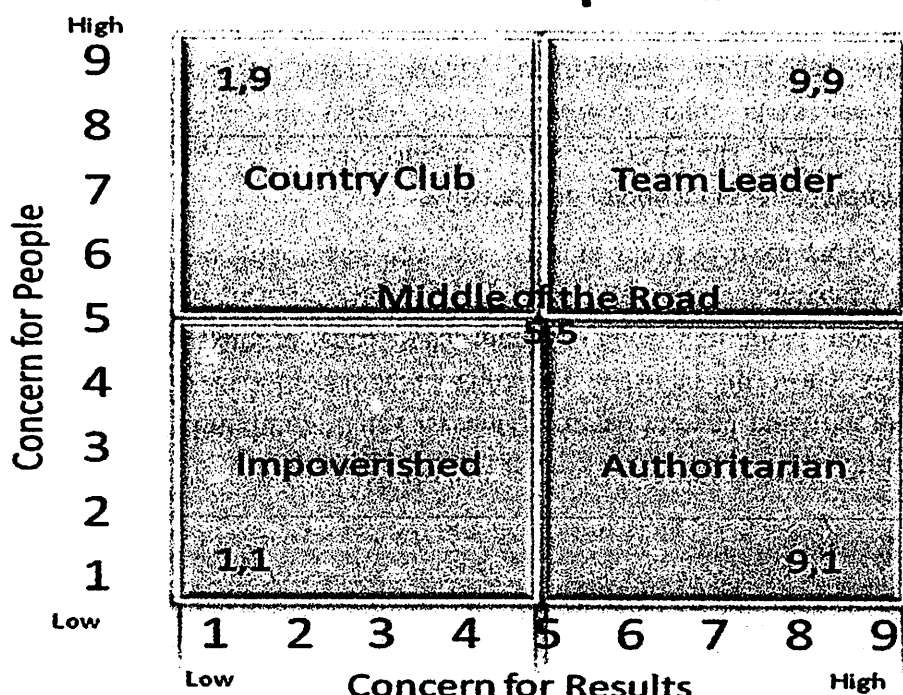
- a. Mengetahui kualitas keputusan dan kebijakan yang diambil.
- b. Menjamin proses dan prosedur kerja terlaksana dengan baik.
- c. Melakukan upaya penelitian dan kreatifitas untuk pengembangan.
- d. Memahami kualitas pelayanan staff yang diberikan kepada konsumen
- e. Melakukan efisiensi dalam bekerja.
- f. Meningkatkan kinerja atau hasil yang dicapai.

Pemimpin berorientasi hubungan dengan bawahan akan menunjukkan perilaku-perilaku sebagai berikut :

- a. Berusaha menjaga komitmen diri sendiri untuk mencapai tujuan organisasi
- b. Berusaha menjaga rasa harga diri bawahan dalam hubungan kerja
- c. Berusaha menumbuhkan tanggung jawab bawahan dengan memberikan kepercayaan
- d. Berusaha menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi bawahan
- e. Berusaha membangun kedekatan atau kepuasan hubungan interpersonal dengan bawahan

Menurut Blake & Mouton, ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrim, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikaitkan ditengah-tengah gaya ekstrim tersebut. Gaya kepemimpinan dalam manajerial grid itu antara lain sebagai berikut :

Gambar 2.2  
Leadership Grid



Sumber : Managerial Grid

- Pada Grid 1.1, manajer sedikit sekali usahanya untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya, dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam menjalankan tugas manajer dalam grid ini menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahan.
- Pada grid 9.9, manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang-orang yang bekerja sama dengannya. Dia mencoba merencanakan semua usaha-usahnya dengan senantiasa memikirkan dedikasi nya pada produksi dan nasib orang-orang yang bekerja di dalam organisasinya. Manajer yang termasuk grid ini dapat dikatakan sebagai “manajer tim” yang riil (*the real team manager*). Dia mampu memadukan kebutuhan-kebutuhan produksi dengan kebutuhan-kebutuhan orang-orang secara individu.
- Pada grid 1.9, gaya kepemimpinan dari manajer ini ialah mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk selalu memikirkan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Tetapi pemikirannya mengenai produksi rendah. Manajer semacam ini sering dinamakan pemimpin klub (*the country club management*). Manajer ini berusaha menciptakan suasana lingkungan yang semua orang bias bekerja rileks, bersahabat, dan bahagia bekerja dalam organisasinya. Dalam suasana seperti ini tidak ada satu orangpun yang mau

memikirkan tentang usaha-usaha koordinasi guna mencapai tujuan organisasinya.

- Pada *grid 9.1*, ini kadangkala manajer di sebut sebagai manajer yang menjalankan tugas secara otokratis (*autocratic task manager*). Manajer semacam ini hanya memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau sedikit rasa tanggung jawabnya pada orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Dan lebih dari itu gaya kepemimpinan lebih menonjol otokratisnya.

Selain empat gaya ekstrem di atas, ada satu gaya yang berada di tengah-tengah. Manajer semacam ini termasuk dalam *grid 5.5*. Dalam hal ini manajer mempunyai pemikiran yang medium baik pada produksi maupun pada bawahan. Gaya ini berusaha mencoba menciptakan dan membina moral orang-orang yang bekerja dalam organisasi yang dipimpinnya, dan produksi dalam tingkat yang memadai, tidak terlampau mencolok.

## 2.3 Gaya Kepemimpinan

### 2.3.1 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Pasolong (2013;460), penelitian yang dilakukan oleh Lippit & White membahas tiga hubungan antara perilaku pemimpin yang berbeda, yaitu:

1. Gaya otokratis, yaitu gaya kepemimpinan otoritarian dapat pula disebut tukang cerita. Pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengepresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahannya.
  2. Gaya demokratis, yaitu gaya kepemimpinan yang dikenal pula sebagai gaya partisipatif. Gaya ini berasumsi bahwa para anggota organisasi yang diambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi.
  3. Gaya Laissez Faire, yaitu gaya kepemimpinan kendali bebas. Pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran dan kebijakan organisasi.
- Gaya Kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard

Menurut Pasolong (2013;47), mengatakan bahwa kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus di terapkan pemimpin terhadap orang-orang atau sekelompok orang bergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi oleh pemimpin.

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin, ada dua yang biasa dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya, yaitu:

1. Perilaku pengarahan, adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah.
2. Perilaku mendukung, adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah.

Kedua perilaku tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda, sehingga dapat diketahui empat gaya dasar kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

**GAMBAR 2.3**  
**Empat Gaya Dasar Kepemimpinan**



1. Gaya G1 intruksi pemimpin: ini di tunjukan oleh perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan, dengan demikian gaya pengarahan G1 yang jelas dan spesifik yang cocok diterapkan oleh pemimpin. Pengawasan yang ketat memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana harus melakukan sesuatu tugas tertentu.
2. Gaya G2 konsultasi pemimpin: ini ditunjukan oleh perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan, dengan gaya konsultasi G2 yang memberikan perilaku mengarahkan, pemimpin memberikan dukungan untuk memperkuat kemampuan dan antusias pengikutnya. Gaya ini melalui komunikasi dua arah dan penjelasan pemimpin melibatkan bawahan dengan mencari saran dan jawaban atas permasalahan-permasalahan yang disertai ide-ide dan saran-saran dari mereka. Komunikasi dua arah ini membantu

dalam mempertahankan tingkat motivasi bawahan yang tinggi tetapi pada saat yang sama tanggung jawab dan control atas pembuatan keputusan tetap ada pada pemimpin.

3. Gaya G3 partisipasi pemimpin: ini ditujukan oleh perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan. Gaya ini disebut partisipasi karena pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam melaksanakan tugas, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas rendah.
4. Gaya G4 delegasi pemimpin: ini ditujukan oleh perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan. Gaya ini dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuat keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pengontrolan atau tugas-tugasnya, karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk mengembangkan tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

### 2.3.2. Indikator-indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008;34), ada lima indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut:

#### 1. Sifat

seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilan menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya

#### 2. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik

#### 3. Temperamen

Temperamen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertemperamen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi temperamen

#### 4. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subyektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*)



## 5. Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

Menurut Thoha (2004:306-310) Blake and Mouton mengembangkan suatu Teori Managerial Grid Model perilaku manajerial yaitu sebagai berikut:

- 1) Pemimpin yang berorientasi produksi di definisikan sebagai suatu sikap bagi seorang pemimpin untuk mengetahui luas dan ragam produksi maka perilaku yang ditunjukkan adalah:
  - a. Mengetahui kualitas keputusan dan kebijakan yang di ambil.
  - b. Menjamin proses dan prosedur kerja terlaksana dengan baik.
  - c. Melakukan upaya penelitian dan kreatifitas untuk pengembangan.
  - d. Memahami kualitas pelayanan staff yang diberikan kepada konsumen.
  - e. Melakukan efisiensi dalam bekerja.
  - f. Meningkatkan kinerja atau hasil yang di capai.
- 2) Pemimpin berorientasi hubungan dengan bawahan akan menunjukkan perilaku-perilaku sebagai berikut:
  - a. Berusaha menjaga komitmen diri sendiri untuk mencapai tujuan organisasi.
  - b. Berusaha menjaga rasa harga diri bawahan dalam hubungan kerja.
  - c. Berusaha menumbuhkan tanggung jawab bawahan dengan memberikan kepercayaan.
  - d. Berusaha menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi bawahan.
  - e. Berusaha membangun kedekatan atau kepuasan hubungan interpersonal dengan bawahannya.

## 2.4. Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

### 2.4.1. Penelitian Sebelumnya

Albert Kurniawan (2016), mengadakan penelitian tentang Analisis Deskriptif Kepemimpinan Managerial Grid di Lingkungan Perguruan Tinggi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan dan menganalisis siswa gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan tampilan grid manajerial. Dimensi managerial grid prihatin Hubungan Orientasi dan Orientasi Tugas. Penelitian ini menggunakan metode explanatory dengan pendekatan kuantitatif. Data diperoleh dengan menggunakan kuesioner dan observasi.

Penelitian ini menggunakan metode non probabilitas yang purposive sampling dan butuh 67 siswa. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan grid 67 siswa. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa siswa menerapkan gaya kepemimpinan grid manajerial (8,2) (7,9). Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata dari orientasi bawahan, yaitu 8,2 dan berarti skor orientasi tugas, yaitu 7,9.

Imelda Magdalena (2012) mengadakan penelitian tentang perbandingan pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai pada tiga showroom mobil di pondok bamboo, Jakarta timur. Penelitian ini menggunakan data primer dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 120 responden. Hasil penelitian dari hasil uji menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan berpengaruh positif dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena nilai t hitung positif, dan secara parsial disiplin berpengaruh positif dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena nilai t hitung positif. Secara simultan variable kepemimpinan, motivasi, dan disiplin dapat mempengaruhi keputusan pembelian karena signifikansi f hitung kurang dari signifikannya, maka  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa secara simultan variabel kepemimpinan, motivasi, dan disiplin mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji beda di dapat bahwa terdapat perbedaan antara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada masing-masing showroom.

#### **2.4.2 Kerangka Pemikiran**

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen. Dalam hal ini pemimpinlah yang mengarahkan kinerja bawahannya untuk mencapai sebuah tujuan dalam organisasi. Pemimpin dalam menjalankan organisasi harus menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan kondusif. Agar kebiasaan kerja yang kurang efektif menjadi kebiasaan kerja yang lebih dinamis, kreatif, saling percaya dan saling mengharagai antara pimpinan dan bawahan.

Pimpinan harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang baik yang dapat mengoptimalkan potensi karyawan dan mendukung persiapan karyawan untuk dapat menghasilkan pemimpin-pemimpin di masa mendatang. Menjadi pemimpin yang bukanlah hanya sekedar jabatan tetapi pemimpin yang bisa mengabdikan dirinya untuk melayani orang banyak.

Berkenaan dengan hal tersebut menurut Thoha (2004;49) Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Usaha menyelaraskan persepsi diantara orang akan mempengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

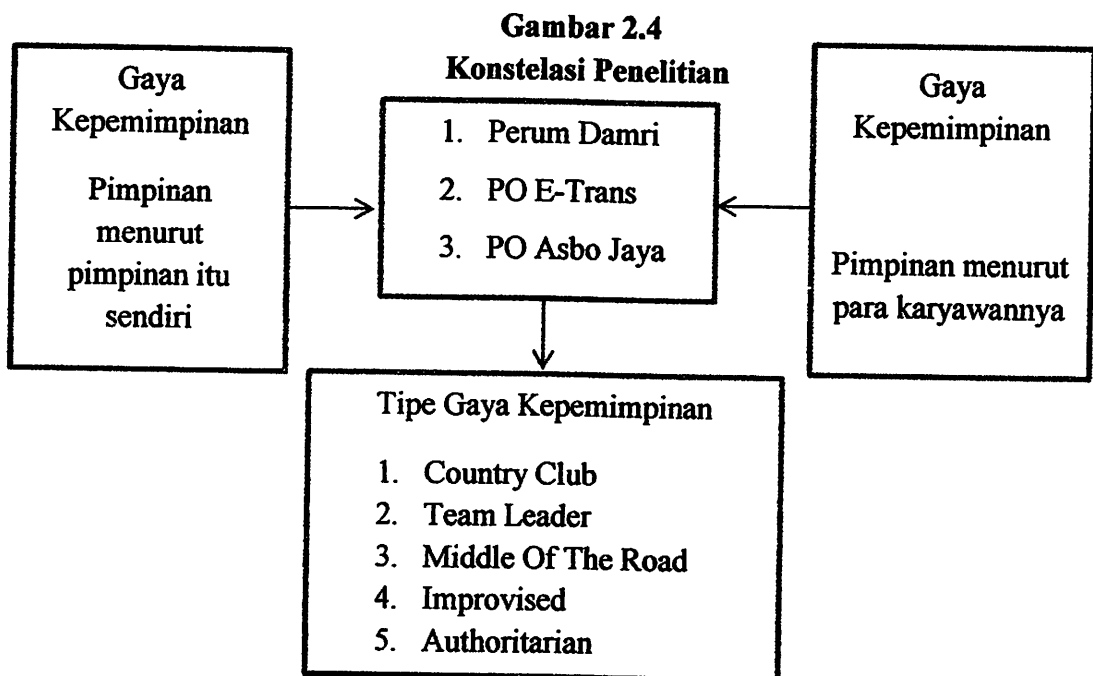
Menurut Thoha (2004;306-310) memaparkan tentang gaya kepemimpinan yang di terapkan dalam manajemen, yaitu managerial grid yang merupakan hasil penelitian Robert r. Blake dan Jane s. Mouton (1964). Pendekatan managerial grid berhubungan dengan dua aspek, yaitu aspek produksi di satu pihak, dan orang-orang pihak lain. Blake dan Mouton membedakan fokus pemimpin dalam bekerja, apakah terhadap produksi atau terhadap hubungan kerja dengan bawahannya.

Gaya Kepemimpinan yang dikemukakan oleh Blake and Mouton adalah sebagai berikut:

- 1) Pemimpin yang berorientasi produksi di definisikan sebagai suatu sikap bagi seorang pemimpin untuk mengetahui luas dan ragam produksi maka perilaku yang ditunjukkan adalah:
  - a. Mengetahui kualitas keputusan dan kebijakan yang di ambil.
  - b. Menjamin proses dan prosedur kerja terlaksana dengan baik.
  - c. Melakukan upaya penelitian dan kreatifitas untuk pengembangan.
  - d. Memahami kualitas pelayanan staff yang diberikan kepada konsumen.
  - e. Melakukan efisiensi dalam bekerja.
  - f. Meningkatkan kinerja atau hasil yang dicapai.
  
- 2) Pemimpin berorientasi hubungan dengan bawahan akan menunjukkan perilaku-perilaku sebagai berikut:
  - a. Berusaha menjaga komitmen diri sendiri untuk mencapai tujuan organisasi
  - b. Berusaha menjaga rasa harga diri bawahan dalam hubungan kerja.
  - c. Berusaha menumbuhkan tanggung jawab bawahan dengan memberikan kepercayaan.
  - d. Berusaha menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi bawahan.
  - e. Berusaha membangun kedekatan atau kepuasan hubungan interpersonal dengan bawahannya.

Gaya Kepemimpinan Managerial Grid yang dikemukakan oleh Blake and Mouton adalah sebagai berikut:

1. Berorientasi pada produksi.
2. Berorientasi hubungan dengan bawahan.



## **2.5. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis penelitian disusun sebagai berikut:

- Gaya kepemimpinan yang di terapkan pemimpin terhadap bawahannya memberikan gambaran yang berbeda pada Perum Damri Kota Bogor
- Gaya kepemimpinan yang di terapkan pemimpin terhadap bawahannya memberikan gambaran yang berbeda pada PO E-Trans Kota Bogor
- Gaya kepemimpinan yang di terapkan pemimpin terhadap bawahannya memberikan gambaran yang berbeda pada PO Asbo Jaya Kota Bogor
- Terdapat perbedaan model gaya kepemimpinan antara para pemimpin di tiga perusahaan transportasi di Kota Bogor.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode deskriptif kualitatif adalah data penelitian yang digunakan hanya berupa uraian mengenai suatu variabel pada lokasi penelitian dan tidak di analisa dengan metode statistika (non-statistik). Yang juga bisa diartikan sebagai suatu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah yakni objek yang berkembang apa adanya, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu

#### **3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian**

##### **3.2.1. Objek Penelitian**

Dalam objek penelitian ini, penulis akan membahas mengenai Gaya Kepemimpinan Managerial Grid pada tiga perusahaan transportasi yaitu (PERUM DAMRI, PO E-TRANS, PO ASBO JAYA) di Kota Bogor.

##### **3.2.2. Unit Analisis**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan unit analisis berupa individual, yaitu sumber data yang diperoleh dari responden setiap individu. Individu yang dimaksud disini adalah pemimpin dan karyawan dari ketiga perusahaan transportasi yaitu (PERUM DAMRI, PO E-TRANS, PO ASBO JAYA) di Kota Bogor.

##### **3.2.3. Lokasi Penelitian**

Penulis mengambil lokasi penelitian pada beberapa Perusahaan Transportasi yang ada di Kota Bogor, yaitu :

1. Perum DAMRI, yang beralamat di jl. Raya Cipaku No. 17 Bogor Selatan.
2. PO E-Trans, yang beralamat di jl. Ahmad Yani No. 20 Bogor Tengah.
3. PO ASBO JAYA, yang beralamat di jl. Sukamaju 2A Pagelaran Bogor Barat.

#### **3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian**

##### **3.3.1. Jenis Data**

- a. Data kuantitatif, data yang dapat dihitung berupa angka-angka.
- b. Data kualitatif, data yang tidak dapat dihitung atau data yang berbentuk informasi, yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pimpinan dan karyawan perusahaan.

### 3.3.2. Sumber Data Penelitian

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan diperoleh dari dua sumber, yaitu:

#### 1. Data Primer

Peneliti menggunakan data primer yang berupa kuesioner, yang diperoleh secara langsung dari tiga perusahaan transportasi. Penelitian ini juga melalui wawancara secara langsung dengan karyawan dan pihak yang berwenang pada perusahaan tersebut untuk mendukung penelitian.

#### 2. Data Sekunder

Peneliti menggunakan data sekunder yang diperoleh dari mengumpulkan data dari media internet berupa jurnal, dari buku referensi, dan data-data yang tersedia pada tiga perusahaan Transportasi untuk mendukung penelitian.

### 3.4. Operasional Variabel

Tabel 3.1  
Operasional Variabel  
“Gaya Kepemimpinan pada tiga perusahaan Transportasi di Kota Bogor”

Variabel	Indikator	Skala
Gaya kepemimpinan Managerial Grid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berorientasi pada produksi</li> <li>• Berorientasi pada hubungan dengan bawahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordinal</li> <li>• Ordinal</li> </ul>

Tabel 3.1 merupakan operasionalisasi variabel dari gaya kepemimpinan di tiga Perusahaan Transportasi di Kota Bogor. Penelitian ini mengukur variabel tunggal yaitu kecenderungan gaya kepemimpinan. Kecenderungan gaya kepemimpinan meliputi dua aspek yaitu berorientasi pada produksi dan berorientasi pada hubungan dengan bawahan dengan menggunakan skala ordinal.

### 3.5. Metode Penarikan Sampel

Pengambilan sampel dilakukan menggunakan pertimbangan tertentu yaitu judgemental sampling merupakan salah satu metode penarikan sampel non-probabilitas, dilakukan dengan cara menggunakan pertimbangan tertentu dalam memilih anggota populasi sebagai sampel yang di peroleh dari tiga lokasi penelitian pada PERUM DAMRI, PO E-Trans, PO Asbo Jaya Kota Bogor anggota populasi yang di pilih langsung oleh periset.

### **3.6. Metode Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan oleh penulis dalam penyusunan skripsi ini, maka digunakan dua metode pengumpulan data, yaitu:

#### **1. Data Primer**

##### **a. Wawancara**

Peneliti secara langsung memberikan beberapa pertanyaan untuk memperoleh informasi dengan mendalam, tidak terstruktur, dan individual yang diajukan kepada pihak perusahaan di tiga perusahaan Transportasi yaitu PERUM DAMRI, PO E-Trans, PO Asbo Jaya dengan harapan mendapatkan informasi untuk mendukung penelitian.

##### **b. Kuesioner**

Data dikumpulkan melalui kuesioner Managerial Grid yang disusun peneliti terdiri dari 20 item yang dibagi kepada tiga perusahaan Transportasi yaitu PERUM DAMRI, PO E-Trans, PO Asbo Jaya Bogor, pada PERUM DAMRI 7 item, PO E-Trans 7 item dan PO Asbo Jaya 6 item maka total keseluruhan angket yang dibagikan sebanyak 20 item. Setiap item terdiri dari 2 pernyataan, satu pernyataan merupakan perilaku yang berorientasi pada produksi dan satu pernyataan berorientasi pada hubungan dengan bawahan. Subjek dalam penelitian inidiminta untuk mengisi kuesioner kecendrungan gaya kepemimpinan dengan cara memilih salah satu pernyataan yang sesuai dengan dirinya dan perilaku atasannya. Karena kuesioner ini dibagikan kepada pemimpin dan karyawan pada tiga perusahaan Transportasi. Dalam penelitian ini pengambilan sampel dilakukan berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Sistem tertutup artinya tanggapan untuk setiap pernyataan telah disediakan dan responden tinggal memilih jawaban yang sesuai dengan keadaan yang ada. Setelah seluruh kuesioner di isi maka dari dua dimensi orientasi pada produksi/tugas dan orientasi pada hubungan/bawahan.

Tabel 3.2  
Scoring Section

People Question	Task Question
1. _____	2. _____
4. _____	3. _____
6. _____	5. _____
9. _____	7. _____
10. _____	8. _____
12. _____	11. _____
14. _____	13. _____
16. _____	15. _____
17. _____	18. _____
<b>TOTAL</b> _____	<b>TOTAL</b> _____
<b>X 0.2 =</b> _____	<b>X 0.2</b> _____
(multiple the Total by 0.2 to get your final score)	(multiple the Total by 0.2 to get your final score)

Sumber: Managerial Grid

Tabel 3.3  
Skala Likert

Skala Nilai	Inisial	Nilai
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Kurang Setuju	KS	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: Husein Umar, 2004:132

## 2. Data Sekunder

Sumber dari data sekunder diperoleh melalui berbagai sumber teoritis dari buku para penulis yang berhubungan dengan masalah-masalah yang akan diteliti sebagai bahan pertimbangan. Selain itu juga berasal dari media *on-line*, download jurnal dan sebagainya.

### ➤ Studi Pustaka

Suatu model atau teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditunjukkan pada subjek penelitian, namun melalui dokumen atau pengumpulan data yang dilakukan dengan cara membaca buku-buku dan mempelajari literature-literatur tentang teori yang berhubungan dengan masalah yang dibahas khususnya pembahasan gaya kepemimpinan dalam Managerial Grid Blake dan Mouton yang



mempelajari hasil perkuliahan dan berbagai dokumen-dokumen penting tentang kepemimpinan yang diterapkan oleh PERUM DAMRI, PO E-TRANS, PO Asbo Jaya Kota Bogor serta seluruh sumber yang berhubungan dengan skripsi ini.

### 3.7. Metode Pengolahan/Analisis Data

Metode analisis yang digunakan penulis dalam menganalisa data adalah:

- 1) Analisis Statistik Deskriptif  
 Statistik deskriptif ini digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau memberigambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi data sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Penelitian ini dilakukan bermaksud untuk menggambarkan perbandingan yang ada pada perusahaan Transportasi. Setelah data diperoleh maka data akan diolah melalui kuesioner Managerial Grid Blake dan Mouton dengan membagi pernyataan ke dalam dua kelompok yaitu berorientasi pada produksi dan berorientasi pada hubungan dengan bawahan menggunakan *Scoring Section*.
- 2) Metode analisa Managerial Grid Blake dan Mouton  
 Profil dua dimensi Managerial Grid Blake dan Mouton di proses sebagai berikut:  
 Pertama-tama menyelesaikan 18 item bagian kuesioner, masukan angka skor pada scoring section Managerial Grid untuk dua kolom masing-masing yang disediakan lalu diskor (dimensi tersebut berorientasi pada produksi dan berorientasi pada hubungan/bawahan). Total skor di setiap kolom dan kalikan masing-masing total dengan 0,2.
  1. Skor total untuk kolom pertama (*people*) diplotkan pada sumbu vertikal di bagian matriks.
  2. Skor total untuk kolom kedua (*production/task*) diplotkan pada sumbu horizontal.
  3. Kemudian, menggambarkan dua garis dari setiap titik sampai jalur berpotongan. Daerah persimpangan adalah untuk melihat apa dimensi kepemimpinan yang biasanya diterapkan oleh setiap pemimpin yang cenderung untuk beroperasi dari Managerial Grid yang sudah diberikan label:
    - a. Impoverished
    - b. Authoritarian
    - c. Middle of the road
    - d. Team Leader
    - e. Country Club

Gambar 3.1  
Gambaran umum Managerial Grid

Perhatian pada orang	tinggi	9	1.9								9.9
	8										
	7										
	6					5.5					
	5										
	4										
	3										
	2										
	1	rendah	1	1.1							
			rendah	2	3	4	5	6	7	8	tinggi
			"Perhatian pada Produksi"								

Sumber: Managerial Grid

Keterangan :

Pada Grid 1.1 (*Impoverished Leadership*) manajer sedikit sekali usahanya untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya, dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam menjalankan tugas manajer dalam grid ini menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahan.

Pada Grid 1.9 (*Country Club Leadership*), Gaya kepemimpinan dari manajer grid ini ialah mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Tetapi pemikirannya mengenai produksi rendah. Manajer seperti ini dinamakan pemimpin klub (*The country club management*). Manajer ini berusaha menciptakan suasana lingkungan yang semua orang bias bekerja rileks, bersahabat dan bahagia dalam organisasinya.

Pada Grid 9.1 (*Task Leadership*), manajer disebut sebagai manajer yang menjalankan tugas secara otokratis (*autocratic task managers*). Manajer semacam ini hanya mau memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggung jawabnya pada orang-orang yang bekerja dalam organisasinya

Pada Grid 5.5 (*Middle of road leadership*), Manajer mempunyai pemikiran yang medium baik pada produksi maupun pada orang-

orang. Dia berusaha menciptakan dan membina moral orang-orang yang bekerja dalam organisasi yang dipimpinnya, dan produksi dalam tingkat yang memadai, tidak terlampau mencolok. Dia tidak menciptakan target yang tinggi sehingga sulit dicapai, dan berbaik hati mendorong orang-orang untuk bekerja lebih baik.

Pada Grid 9.9 (*Team Leadership*), manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang-orang yang bekerja dengannya. Dia mencoba untuk merencanakan semua usahanya dengan senantiasa memikirkan dedikasinya pada produksi dan nasib orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Manajer yang termasuk dalam Grid ini dikatakan sebagai manajer Tim yang riil (*the real team manager*). Dia mampu memadukan kebutuhan-kebutuhan produksi dengan kebutuhan orang-orang secara individu.

Dalam grafik ini menggunakan grafik Managerial Grid yang digunakan untuk memberi gambaran mengenai gaya kepemimpinan atasan. Para karyawan juga akan menilai bagaimana sikap seorang pimpinannya di tempat mereka bekerja. Setelah semua dihitung dalam scoring section maka hasil akhir dari kuesioner Managerial Grid dimasukkan kedalam grafik, dengan menggambarkan garis horizontal dari orientasi hubungan dengan bawahan pada sumbu vertical dari hasil orientasi pada produksi (tugas) perkiraan pada sumbu horizontal keatas matriks. Kemudian menggambar dua garis dari setiap titik sampai mereka berpotongan. Daerah titik persimpangan adalah dimensi kepemimpinan yang diterapkan oleh setiap pemimpin ke pada bawahannya.

### 3) Analisis Perbandingan

Setelah data dikumpulkan dan diolah ke dalam grafik, maka hasil grafik tersebut akan dibandingkan dan disimpulkan dari setiap perusahaan Transportasi yang diteliti. Untuk melihat apakah ada perbedaan atau tidak dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh setiap pemimpin kepada bawahannya di ketiga Perusahaan Transportasi yaitu PERUM DAMRI, PO E-Trans, PO Asbo Jaya Kota Bogor

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.1.1 Sejarah Perusahaan dan Perkembangan Perum Damri Kota Bogor, Perusahaan Otobus E-Trans Kota Bogor, Perusahaan Otobus Asbo Jaya Kota Bogor**

Perum Damri Kota Bogor didirikan sebagai perusahaan transportasi jasa angkutan yang dimiliki oleh Negara, cikal bakal DAMRI dimulai dari dua usaha angkutan di era penduduk jepang JAWA UNYU ZIGYOSHA (angkutan barang) dan ZIDOSHA SOKYOKO (angkutan penumpang) di bawah naungan kementerian perhubungan Republik Indonesia setelah Indonesia merdeka pada tahun 1945.

Dengan semangat juang untuk mewujudkan kemerdekaan bangsa Indonesia dan sebagai perwujudan dari ikrar sumpah pemuda yang masih melekat di dada para pejuang, merupakan suatu kesempatan bagi pemuda Indonesia terutama di pulau jawa untuk bekerja diperusahaan tersebut dengan tujuan merebut perusahaan dan akhirnya berhasil dapat dikuasai. Semua alat angkut dijadikan sebagai saran perjuangan dan sejak itulah para pemuda tersebut dikenal sebagai pejuang dan perintis berdirinya DAMRI.

Setahun kemudian melalui maklumat menteri perhubungan RI NO. 01/dam/46 tertanggal 25 november 1946 keduanya digabung menjadi "Djawatan Angkoetan Motor Republik Indonesia", sebagai penyelenggara pengangkutan darat dengan bus, truk, dan angkutan bermotor lainnya. Sejak itulah DAMRI bertugas melayani masyarakat dan mengambil peran dalam mempertahankan kemerdekaan di era agresi belanda pasca kemerdekaan.

Terjadi peralihan status DAMRI menjadi Badan Pimpinan Umum Perusahaan Negara (BPUPN) berdasarkan PP No. 233 tahun 1961, yang kemudian pada tahun 1965 BPUPN dihapus dan DAMRI ditetapkan sebagai Perusahaan Negara (PN). Yang kemudian berubah lagi pada tahun 1982 menjadi Perusahaan Umum (Perum) DAMRI berdasarkan PP No. 30 tahun 1984, selanjutnya dengan PP No. 13 tahun 2012 hingga saat ini.

Hingga saat ini DAMRI memiliki jaringan pelayanan tersebar hampir di seluruh wilayah Indonesia. Dalam kegiatan usahanya DAMRI menyelenggarakan pelayanan angkutan kota, angkutan antarkota dalam provinsi, angkutan kota antar provinsi, angkutan khusus bandara udara, angkutan pariwisata, angkutan logistik, angkutan keperintisan, dan angkutan lintas batas Negara.

Perkembangan perusahaan DAMRI ini pun sangat pesat karena saat dahulu awal berdirinya DAMRI ini perusahaan ini hanya mengangkut angkutan seperti barang dan penumpang hanya sekitaran saja dan belum berkembang pesat seperti saat ini

yang menyediakan pelayanan antarkota, antarprovinsi, pariwisata, angkutan logistik, dan bisa juga sebagai angkutan lintas batas Negara. Rute nya adalah:

- Pontianak, Indonesia - Kuching, Malaysia
- Pontianak, Indonesia – Bandar Seri Begawan, Brunei Darussalam
- Kupang, Indonesia – Dili, Timor Leste
- Jayapura, Indonesia – Vamino, Papua Nugini

Perusahaan Otobus E-Trans Kota Bogor didirikan pada tahun 2012 yang bergerak di bidang jasa transportasi, perusahaan otobus E-Trans ini mengawali usahanya dengan menargetkan para penumpang bus pariwisata agar dapat menikmati fasilitas dan keramahan crew dari perusahaan E-Trans ini, perusahaan E-Trans ini beda dengan bus pariwisata lainnya diawali dengan fasilitas-fasilitas yang menunjang para penumpang merasa nyaman akan menaiki armada bus dari perusahaan otobus E-Trans ini.

Perusahaan otobus E-Trans ini bergerak dalam jasa transportasi pariwisata yang dapat mengantarkan para penumpang ke tempat tempat yang diinginkan, perusahaan E-Trans ini pun memiliki beberapa armada yang berkelas seperti bus pariwisata lainnya.

Perkembangan perusahaan E-Trans ini cukup baik walaupun mengalami naik turun nya armada bus yang dimiliki perusahaan E-Trans, hal ini dikarenakan pada awal berdiri perusahaan E-Trans ini baru dikenal dan belum banyak pemakai jasa transportasi pariwisata yang tahu, seiring berjalannya waktu perusahaan E-Trans ini berevolusi dengan meningkatkan fasilitas yang baik agar menunjang para penumpang merasa nyaman berada dalam armada bus ini.

Pada awal berdiri tahun 2012 perusahaan E-trans ini memiliki 9 armada bus yang belum semua armada bus nya memiliki fasilitas yang baik maupun mewah dikelasnya, akan tetapi pada tahun 2013 dan 2014 perusahaan E-Trans ini menambahkan armada bus nya menjadi memiliki 16 armada tambahan 7 armada ini adalah armada yang terbaik dikelasnya, pihak perusahaan sengaja menambahkan armada terbaik agar menarik lebih peminat para penumpang untuk memakai jasa dari perusahaan E-Trans ini

Dan pada tahun 2015 hingga sekarang perusahaan E-Trans memiliki 10 armada saja dikarenakan 6 diantara 16 armada yang dimiliki E-Trans sebelum nya ini sudah kalah saing dengan armada bus perusahaan lainnya maka dari itu pihak E-Trans mengurangi armada yang dimiliki menjadi 10 armada agar para penumpang mendapatkan fasilitas yang terbaik saat menaiki armada bus dari E-Trans.

Perkembangan perusahaan E-Trans ini cukup dibilang baik karena, pada awal berdiri tahun 2012 hingga tahun 2014 perusahaan ini hanya menerima rute pariwisata BOGOR-JAKARTA saja, tetapi pada tahun 2015 hingga saat ini perusahaan E-Trans sudah siap menerima rute ke berbagai macam tempat wisata bukan hanya di BOGOR-JAKARTA saja.

Perusahaan Otobus Asbo Jaya Kota Bogor didirikan pada tahun 2011 yang bergerak dalam bidang jasa transportasi umum atau pariwisata pada awalnya pemilik dari perusahaan ini hanya meniatkan awal usahanya dari rental antar jemput anak sekolah saja, akan tetapi pemilik perusahaan ini mengusulkan ide nya untuk mengembangkan usaha rental/antar jemput anak sekolah menjadi usaha jasa transportasi umum maupun pariwisata ke berbagai kota/provinsi.

Perusahaan Asbo Jaya ini mengalami turun naik dalam usaha dibidang jasa ini, hal ini dikemukakan langsung oleh pemilik perusahaan ini, dari tahun ke tahun hingga tahun 2015 perusahaan ini memiliki kendala dikarenakan ada faktor dari segi pengeluaran keuangan setiap tahunnya, akhirnya pada tahun 2016 hingga sekarang kendala tersebut dapat diatasi dan perusahaan Asbo Jaya ini pun lebih mengembangkan usahanya dan melebarkan sayap nya di bidang jasa transportasi.

Perkembangan perusahaan Asbo Jaya ini tidak terlalu buruk karena mampu bangkit kembali dari keterpurukan nya diawal tahun berdiri hingga tahun 2015 dan perusahaan Asbo Jaya ini sudah berkembang banyak yang awalnya perusahaan ini hanya bergerak di jasa transportasi pariwisata saja, tetapi sekarang perusahaan Asbo Jaya ini bergerak pada angkutan shuttle bus yang diberi nama JR CONNEXION yang dikelola langsung oleh perusahaan Asbo Jaya sendiri dengan rute BOGOR via TAMINI SQUARE menuju BLOK M MALL dan GAJAH MADA PLAZA.

Perkembangan dari segi armada yang dimiliki oleh asbo jaya pun cukup signifikan, pihak pengelola armada tahu betul mana armada yang layak dijadikan sebagai armada untuk ber pariwisata dengan armada yang hanya digunakan sebagai shuttle bus saja, armada pariwisata yang dimiliki asbo jaya awalnya memiliki 5 pada awal tahun berdiri nya Asbo jaya ini dan 3 sebagai bus antar jemput biasa total perusahaan Asbo jaya ini memiliki 8 armada bus yang siap beroperasi di bidang jasa transportasi.

Tahun demi ke tahun perusahaan Asbo jaya ini mengalami penurunan peminat pariwisata sehingga bus pariwisata yang dimiliki perusahaan Asbo Jaya ini tidak sering terpakai, dan akhirnya pemilik perusahaan memiliki ide untuk menjadikan beberapa armada bus yang jarang dipakai nya menjadi shuttle bus yang siap menjadi armada antarr jemput BOGOR via TAMINI SQUARE menuju BLOK M MALL dan GAJAH MADA PLAZA.

Perusahaan Asbo jaya kini telah bertransformasi menjadi perusahaan jasa transportasi yang memiliki dua pilihan pelayanan yaitu pariwisata maupun shuttle bus yang sudah tertera rute penjemputan dan penurunannya walaupun masih banyak keinginan yang ingin dicapai lagi oleh pemilik dari perusahaan nya rencana nya pun shuttle bus Asbo Jaya ini memiliki rute lainnya lagi agar dapat memaksimalkan peningkatan perusahaan dari Asbo Jaya itu sendiri.

#### **4.1.2. Visi Dan Misi Perum Damri Kota Bogor, PO E-Trans Kota Bogor, PO Asbo Jaya Kota Bogor**

##### **Visi Perum Damri:**

Perum Damri menjadi penyedia jasa angkutan jalan yang aman, terjangkau, berkinerja unggul andalan masyarakat Indonesia dan regional asean.

##### **Misi Perum Damri:**

1. Menyajikan layanan angkutan jalan berkelas dunia (World Class Land Transportation Provider) yang aman berkualitas prima dan terjangkau yang dapat memuaskan pengguna jasa di Indonesia dan regional asean.
2. Menjalankan prinsip pengelolaan perusahaan yang baik dalam rangka memenuhi harapan stake holder.
3. Mendorong tumbuhnya kegiatan ekonomi social budaya nasional serta regional asean sekaligus menjaga keutuhan wilayah Negara kesatuan Republik Indonesia.

##### **Visi E-Trans:**

Menjadi perusahaan jasa transportasi pariwisata terpercaya, unggul dalam pelayanan dan menguntungkan.

##### **Misi E-Trans:**

1. Menyediakan transportasi pariwisata yang aman, nyaman, tepat waktu dan memuaskan konsumen.
2. Meningkatkan kepuasan konsumen dengan memberikan pelayanan terbaik.
3. Mengembangkan sumber daya manusia serta memberikan penghargaan atas prestasi kerja.
4. Menerapkan tata kelola perusahaan yang baik.
5. Berusaha meningkatkan keuntungan perusahaan.

##### **Visi Asbo Jaya:**

Mewujudkan usaha yang memberikan manfaat bagi kita semua.

##### **Misi Asbo Jaya:**

1. Memberikan manfaat kepada orang umum.
2. Meningkatkan kepuasan konsumen.
3. Menjadikan kegiatan usaha yang sehat.

### 4.1.3. Kegiatan Usaha

Perum Damri, sebagaimana perusahaan transportasi pada umumnya yang melaksanakan kegiatan operasi atau aktivitas perusahaan dalam 8 jenis pelayanan yaitu menyelenggarakan pelayanan angkutan kota, angkutan antarkota dalam provinsi, angkutan kota antar provinsi, angkutan khusus bandara udara, angkutan pariwisata, angkutan logistik, angkutan keperintisan, dan angkutan lintas batas Negara.

PO E-Trans, sebagaimana perusahaan transportasi pada umumnya yang melaksanakan kegiatan operasi atau aktivitas perusahaan dalam 1 jenis pelayanan yaitu menyelenggarakan pelayanan pariwisata.

PO Asbo Jaya, perusahaan transportasi yang juga secara khusus hanya beroperasi dan beraktivitas untuk 2 jenis pelayanan yaitu, menyelenggarakan pelayanan pariwisata dan pelayanan antar jemput shuttle bus.

**Tabel 4.1**  
**Kegiatan Usaha yang dijalankan**

<b>Nama Perusahaan</b>	<b>Jenis Pelayanan</b>
<b>1. Perum Damri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>a. Pelayanan angkutan kota</b></li> <li><b>b. Pelayanan angkutan dalam provinsi</b></li> <li><b>c. Pelayanan angkutan antar provinsi</b></li> <li><b>d. Pelayanan angkutan khusus Bandar udara</b></li> <li><b>e. Angkutan Pariwisata</b></li> <li><b>f. Angkutan Logistik</b></li> <li><b>g. Angkutan keperintisan</b></li> <li><b>h. Angkutan lintas batas negara</b></li> </ul>
<b>2. PO. E-Trans</b>	<b>a. Angkutan Pelayanan Pariwisata</b>
<b>3. PO. Asbo Jaya</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>a. Angkutan Pelayanan Pariwisata</b></li> <li><b>b. Angkutan pelayanan antar jemput Shuttle Bus</b></li> </ul>

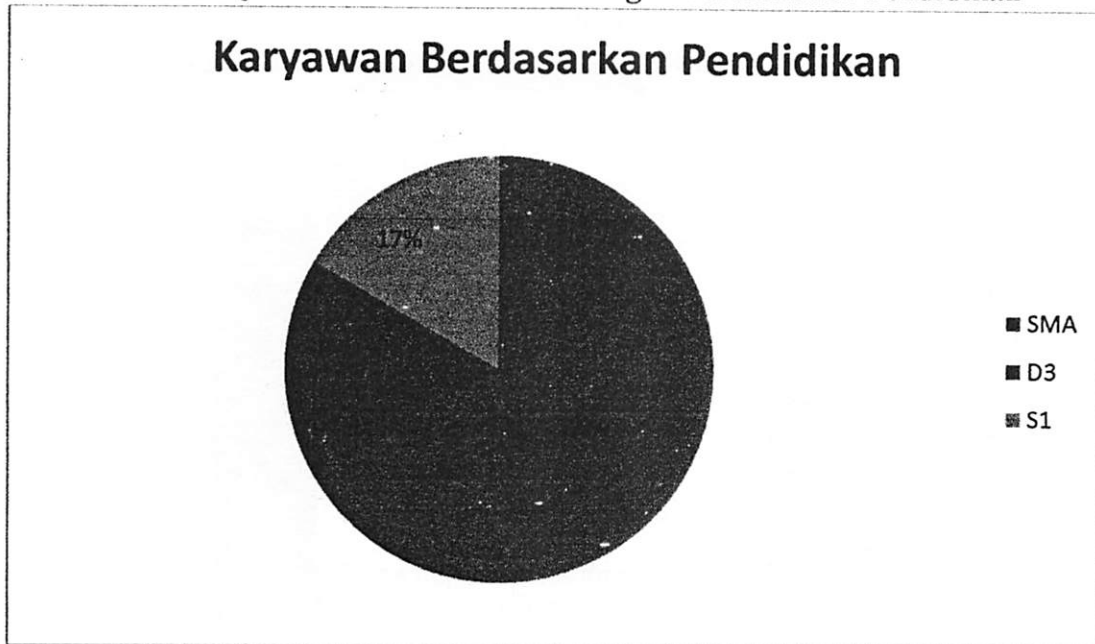
### 4.1.4 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Struktur organisasi menunjukkan gambaran tentang pembagian tugas setiap bagian atau bidang yang ada dalam suatu instansi. Melalui struktur organisasi ini akan tampak peranan masing-masing bagian dalam mendukung aktivitas sebuah instansi. Berikut penulis sajikan bagan struktur organisasi dari 3 perusahaan transportasi Perum Damri, E-Trans dan PO Asbo Jaya :



Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 4 orang dengan persentase 67% dan sisanya perempuan yang berjumlah 2 orang dengan persentase 33%.

**Gambar 4.9**  
**Grafik karyawan PO E-Trans Kota Bogor Berdasarkan Pendidikan**



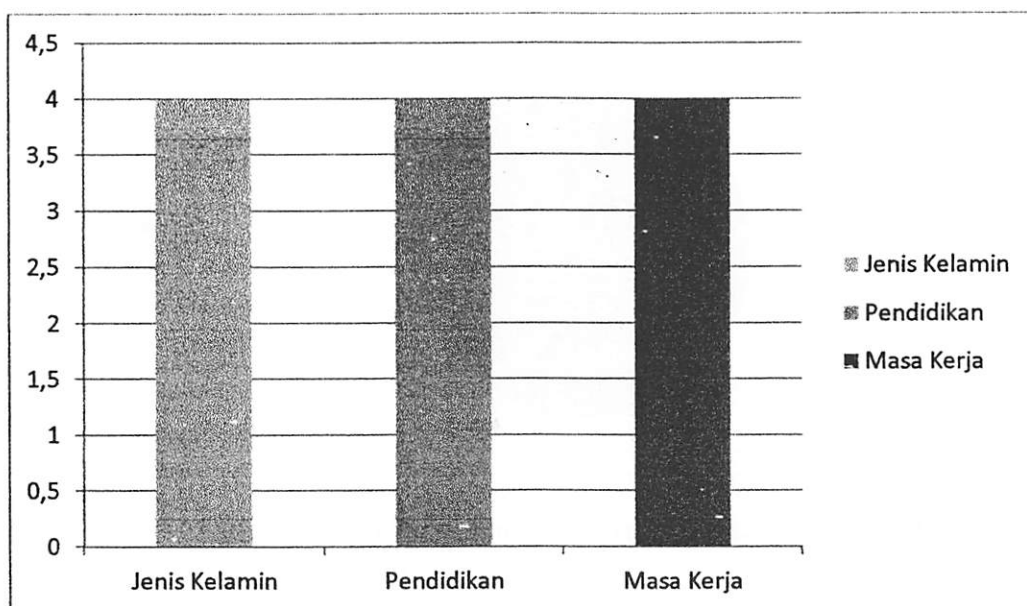
Berdasarkan data diatas dapat diketahui untuk kategori karyawan berdasarkan pendidikan untuk tingkat SMA 4 dengan persentase 66%, D3 1 dengan persentase 17%, dan S1 dengan persentase 17%.

**Gambar 4.10**  
**Grafik karyawan PO E-Trans Kota Bogor Berdasarkan Masa Kerja**



Berdasarkan data diatas terlihat bahwa masa kerja karyawan yang kurang dari tiga tahun berjumlah 4 orang dengan persentase 60%, kemudian untuk karyawan yang masa kerjanya sekitar lebih dari tiga tahun berjumlah 2 orang dengan persentase 40%.

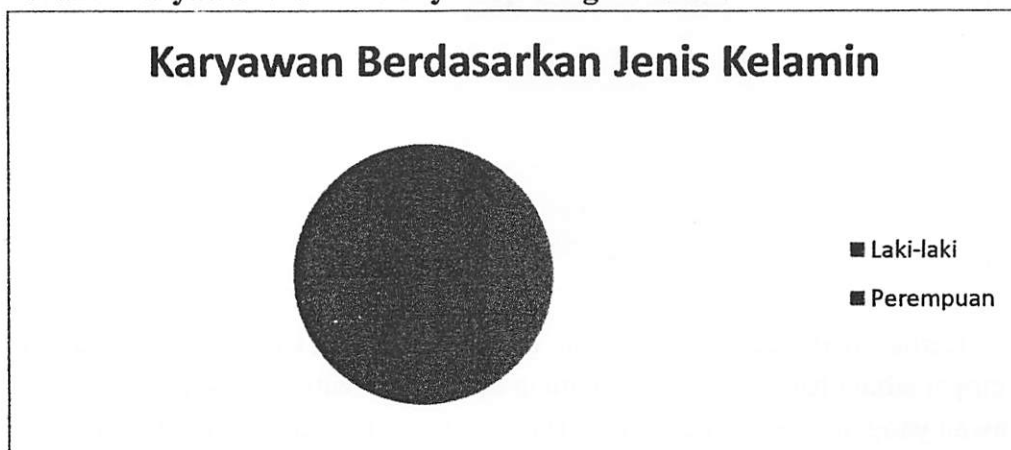
**Gambar 4.11**  
**Grafik Total Data Responden PO E-Trans Kota Bogor**



Dilihat dari data diatas maka dapat disimpulkan bahwa jumlah mayoritas responden dalam penelitian ini adalah responden berjenis kelamin laki-laki dengan pendidikan terakhir SMA dan masa kerja sekitar kurang dari 3 tahun.

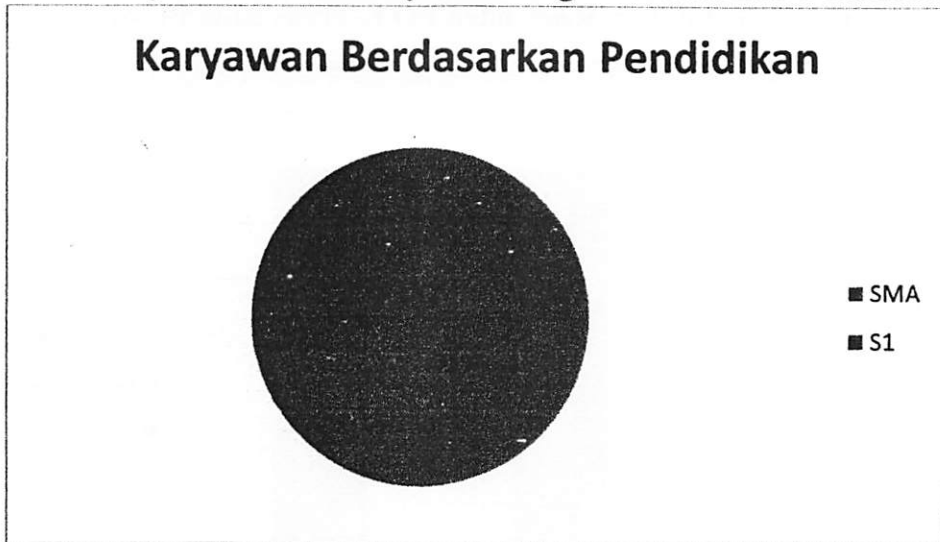
#### 4.2.3 Tiga Kriteria Responden pada PO Asbo Jaya Kota Bogor

**Gambar 4.12**  
**Grafik Karyawan PO Asbo Jaya Kota Bogor Berdasarkan Jenis Kelamin**



Dari data diatas dapat diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 4 orang dengan persentase 57% dan sisanya perempuan yang berjumlah 3 orang dengan persentase 43%.

**Gambar 4.13**  
**Grafik karyawan PO Asbo Jaya Kota Bogor Berdasarkan Pendidikan**



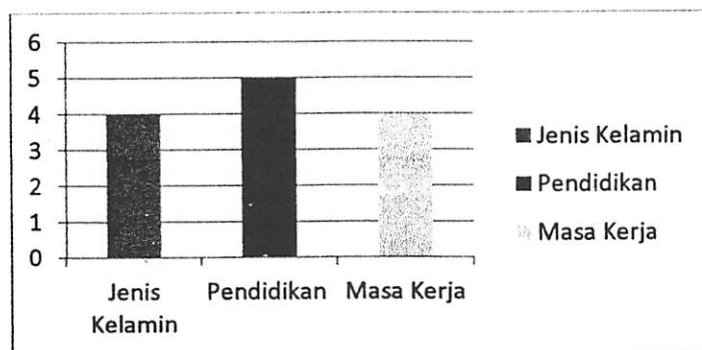
Berdasarkan data diatas dapat diketahui untuk kategori karyawan berdasarkan pendidikan untuk tingkat SMA 5 orang dengan persentase 71%, dan S1 dengan 2 orang dan persentase 29%.

**Gambar 4.14**  
**Grafik karyawan PO Asbo Jaya Kota Bogor Berdasarkan Masa Kerja**



Berdasarkan data di atas terlihat bahwa masa kerja karyawan yang kurang dari empat tahun hanya berjumlah 3 orang dengan persentase 43%, kemudian untuk karyawan yang masa kerjanya lebih dari empat tahun berjumlah 4 orang dengan persentase 57%.

**Gambar 4.15**  
**Grafik Total Data Responden PO Asbo Jaya Kota Bogor**



Dilihat dari data diatas maka dapat disimpulkan bahwa jumlah mayoritas responden dalam penelitian ini adalah responden berjenis kelamin laki-laki dengan pendidikan terakhir SMA dan masa kerja lebih dari 4 tahun.

#### 4.3. Gaya Kepemimpinan di Perusahaan Transportasi Kota Bogor

Dibawah ini merupakan hasil pengolahan kuesioner terhadap pegawai pada Perum Damri Kota Bogor, PO E-Trans Kota Bogor, PO Asbo Jaya Kota Bogor sebagai responden atas pertanyaan-pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan yang ada pada ke tiga perusahaan jasa transportasi tersebut dan membandingkannya untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan kepemimpinan dari ketiga perusahaan transportasi di Kota Bogor ini.

Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan pada ketiga perusahaan transportasi tersebut maka dilakukan perhitungan dengan menggunakan metode The Blake and Mouton Managerial Grid Leadership Self Questionnaire sebagai berikut:

##### 4.3.1 Pembahasan Gaya Kepemimpinan pada Perum Damri Kota Bogor

**Tabel 4.2**

**Scoring Section Pimpinan Perum Damri Kota Bogor**

No.	Score Hub. Tugas	No.	Score Hub. Manusia
1	5	2	5
4	4	3	4
6	4	5	5
8	4	7	4
10	4	9	4
12	4	11	4
14	4	13	4
16	4	15	4
17	4	18	5
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>Total</b>	<b>39</b>
<b>X 0,2</b>	<b>7,4</b>	<b>X 0,2</b>	<b>7,8</b>

Sumber : data diolah 2017

Berdasarkan dari tabel diatas terlihat gaya kepemimpinan Managerial Grid pada pimpinan Perum Damri Kota Bogor dapat terlihat hasil tipe kepemimpinan dari dua dimensi yaitu:

- Berorientasi pada hubungan dengan bawahan (*relationship orientation*) dalam dimensi ini pemimpin mengutamakan terciptanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahan dan sangat menitikberatkan pada faktor manusianya. Pemimpin membangun hubungan kerja yang baik dengan bawahan, dapat disimpulkan dari tanggapan responden dari orientasi ini dengan total skor akhir khusus untuk orientasi terhadap bawahan dengan pimpinan Perum Damri Kota Bogor maka hasil yang didapat sebesar (7,8).
- Berorientasi pada produksi/tugas (*Production/Task Orientation*) berdasarkan tabel diatas pada dimensi ini kesimpulan dari skor akhir jawaban responden terkait pada orientasi produksi/tugas dimana mendapatkan skor akhir sebesar (7,4). Pemimpin kelompok memberikan gambaran dengan mencoba merencanakan semua usaha-usahanya dengan senantiasa memikirkan dedikasinya pada produksi/tugas dan nasib bawahan yang bekerja dalam organisasinya.
- Upaya yang dilakukan oleh atasan adalah pemimpin memberikan perhatian yang tinggi baik terhadap produksi / tugas ataupun kepuasan serta semangat kerja bawahan / karyawan. Pemimpin merasa bahwa pemberdayaan, komitmen, kepercayaan, dan rasa hormat antara pemimpin dan bawahannya merupakan elemen kunci dalam menciptakan suasana tim kerja yang secara otomatis akan menghasilkan kepuasan karyawan dan produksi / tugas yang tinggi, pemimpin juga memberikan kesempatan kepada setiap bawahannya untuk melakukan pekerjaan yang berarti.

**Tabel 4.3**

**Total Score Keseluruhan Karyawan Perum Damri Kota Bogor**

<b>Nama</b>	<b>Hub. Manusia</b>	<b>Hub. Tugas</b>
Irwan Thayeb	7,2	7,2
Mulyawati S	8,8	8,8
Yoyo Taryana	7,4	7,6
Hendro Santoso	7,4	7,4
Dani Pebruari	7,4	7,8
Agus Waluyo	8	7,8
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>39,4</b>
<b>Rata-Rata</b>	<b>7,8</b>	<b>7,88</b>

Sumber: Data yang diolah 2017

Berdasarkan tabel diatas terlihat gaya kepemimpinan Managerial Grid pada pimpinan Perum Damri Kota Bogor yang dinilai oleh keseluruhan bawahan yang terdapat pada Perum Damri. Dapat terlihat hasil tipe kepemimpinan dari dua dimensi yaitu:

- Berorientasi pada hubungan dengan bawahan (*relationship orientation*) dalam dimensi ini bawahan menilai pemimpinnya mengutamakan terciptanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahannya dan sangat menitikberatkan pada faktor manusianya. Pemimpin membangun hubungan kerja yang baik dengan bawahan, dapat disimpulkan dari tanggapan responden dari orientasi ini dengan total skor akhir khusus untuk orientasi bawahan dengan pimpinan Perum Damri Kota Bogor maka hasil yang di dapat sebesar (7,8).
- Berorientasi pada produksi/tugas (*Production/Task Orientation*) berdasar data diatas pada dimensi ini kesimpulan dari skor akhir jawaban pemimpin terkait pada orientasi produksi/tugas dimana mendapatkan skor akhir setelah dibagi dengan jumlah populasi sebesar (7,9). Pemimpin kelompok memberikan gambaran cenderung mendorong rekan kerja untuk bekerja lebih efektif dan efisien.
- Upaya yang dilakukan oleh atasan adalah pemimpin memberikan perhatian yang tinggi baik terhadap produksi / tugas ataupun kepuasan serta semangat kerja bawahan / karyawan. Pemimpin merasa bahwa pemberdayaan, komitmen, kepercayaan, dan rasa hormat antara pemimpin dan bawahannya merupakan elemen kunci dalam menciptakan suasana tim kerja yang secara otomatis akan menghasilkan kepuasan karyawan dan produksi / tugas yang tinggi, pemimpin juga memberikan kesempatan kepada setiap bawahannya untuk melakukan pekerjaan yang berarti.

### 4.3.2 Pembahasan Gaya Kepemimpinan pada PO E-Trans Kota Bogor

**Tabel 4.4**  
**Scoring Section Pimpinan PO E-Trans Kota Bogor**

No	Score Hub. Tugas	No	Score Hub. Manusia
1	5	2	5
4	4	3	3
6	4	5	4
8	4	7	4
10	3	9	4
12	4	11	4
14	4	13	3
16	4	15	4
17	4	18	4
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>Total</b>	<b>35</b>
<b>X 0,2</b>	<b>7,2</b>	<b>X 0,2</b>	<b>7</b>

Sumber: Data yang diolah 2017

Berdasarkan dari tabel diatas terlihat gaya kepemimpinan Managerial Grid pada pimpinan PO E-Trans Kota Bogor dapat terlihat hasil tipe kepemimpinan dari dua dimensi yaitu:

- Berorientasi pada hubungan dengan bawahan (*relationship orientation*) dalam dimensi ini pemimpin mengutamakan terciptanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahan dan sangat menitikberatkan pada faktor manusianya. Pemimpin membangun hubungan kerja yang baik dengan bawahan, dapat disimpulkan dari tanggapan responden dari orientasi ini dengan total skor akhir khusus untuk orientasi terhadap bawahan dengan pimpinan PO E-Trans Kota Bogor maka hasil yang didapat sebesar (7).
- Berorientasi pada produksi/tugas (*Production/Task Orientation*) berdasarkan data diatas pada dimensi ini kesimpulan dari skor akhir jawaban pemimpin terkait pada orientasi produksi/tugas dimana mendapatkan skor akhir setelah dibagi dengan jumlah populasi sebesar (7,2). Pemimpin kelompok memberikan gambaran cenderung mendorong rekan kerja untuk bekerja lebih efektif dan efisien.
- Upaya yang dilakukan oleh atasan adalah pemimpin memberikan perhatian yang tinggi baik terhadap produksi / tugas ataupun kepuasan serta semangat kerja bawahan / karyawan. Pemimpin merasa bahwa pemberdayaan, komitmen, kepercayaan, dan rasa

hormat antara pemimpin dan bawahannya merupakan elemen kunci dalam menciptakan suasana tim kerja yang secara otomatis akan menghasilkan kepuasan karyawan dan produksi / tugas yang tinggi, pemimpin juga memberikan kesempatan kepada setiap bawahannya untuk melakukan pekerjaan yang berarti.

**Tabel 4.5**  
**Total Score Keseluruhan Karyawan PO E-Trans Kota Bogor**

<b>Nama</b>	<b>Score Hub. Manusia</b>	<b>Score Hub. Tugas</b>
Romiadi	9	8,6
Zulkifli	7,4	6,2
Aprilia	8	7,8
Hermansyah	7,2	6,6
Riki Putradinata	7,2	6,8
<b>TOTAL</b>	<b>38,8</b>	<b>36</b>
<b>Rata-Rata</b>	<b>7,76</b>	<b>7,2</b>

Sumber: Data yang diolah 2017

Berdasarkan tabel diatas terlihat gaya kepemimpinan Managerial Grid pada pimpinan PO E-Trans Kota Bogor yang dinilai oleh keseluruhan bawahan yang terdapat pada Perum Damri. Dapat terlihat hasil tipe kepemimpinan dari dua dimensi yaitu:

- Berorientasi pada hubungan dengan bawahan (*relationship orientation*) dalam dimensi ini pemimpin mengutamakan terciptanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahan dan sangat menitikberatkan pada faktor manusianya. Pemimpin membangun hubungan kerja yang baik dengan bawahan, dapat disimpulkan dari tanggapan responden dari orientasi ini dengan total skor akhir khusus untuk orientasi terhadap bawahan dengan pimpinan PO E-Trans Kota Bogor maka hasil yang didapat sebesar (7,8).
- Berorientasi pada produksi/tugas (*Production/Task Orientation*) berdasar data diatas pada dimensi ini kesimpulan dari skor akhir jawaban pemimpin terkait pada orientasi produksi/tugas dimana mendapatkan skor akhir setelah dibagi dengan jumlah populasi sebesar (7,2). Pemimpin kelompok memberikan gambaran cenderung mendorong rekan kerja untuk bekerja lebih efektif dan efisien.



- Upaya yang dilakukan oleh atasan adalah pemimpin memberikan perhatian yang tinggi baik terhadap produksi / tugas ataupun kepuasan serta semangat kerja bawahan / karyawan. Pemimpin merasa bahwa pemberdayaan, komitmen, kepercayaan, dan rasa hormat antara pemimpin dan bawahannya merupakan elemen kunci dalam menciptakan suasana tim kerja yang secara otomatis akan menghasilkan kepuasan karyawan dan produksi / tugas yang tinggi, pemimpin juga memberikan kesempatan kepada setiap bawahannya untuk melakukan pekerjaan yang berarti.

#### 4.3.3 Pembahasan Gaya Kepemimpinan pada PO Asbo Jaya Kota Bogor

Tabel 4.6

Scoring Section Pimpinan Pada PO Asbo Jaya Kota Bogor

No.	Score Hub. Tugas	No.	Score Hub. Manusia
1	5	2	5
4	5	3	5
6	5	5	5
8	5	7	4
10	5	9	4
12	5	11	5
14	5	13	5
16	5	15	4
17	5	18	5
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>Total</b>	<b>42</b>
<b>X 0,2</b>	<b>9</b>	<b>X 0,2</b>	<b>8,4</b>

Sumber: Data yang diolah 2017

Berdasarkan dari tabel diatas terlihat gaya kepemimpinan Managerial Grid pada pimpinan PO Asbo Jaya Kota Bogor dapat terlihat hasil tipe kepemimpinan dari dua dimensi yaitu:

- Berorientasi pada hubungan dengan bawahan (*relationship orientation*) dalam dimensi ini pemimpin mengutamakan terciptanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahan dan sangat menitikberatkan pada faktor manusianya. Pemimpin membangun hubungan kerja yang baik dengan bawahan, dapat disimpulkan dari tanggapan respnden dari orientasi ini dengan total skor akhir khusus untuk orientasi terhadap bawahan dengan pimpinan PO Asbo Jaya Kota Bogor maka hasil yang didapat sebesar (8,4).

- Berorientasi pada produksi/tugas (*Production/Task Orientation*) berdasarkan tabel diatas pada dimensi ini kesimpulan dari skor akhir jawaban responden terkait pada orientasi produksi/tugas dimana mendapatkan skor akhir sebesar (9). Pemimpin kelompok memberikan gambaran dengan mencoba merencanakan semua usaha-usahanya dengan senantiasa memikirkan dedikasinya pada produksi/tugas dan nasib bawahan yang bekerja dalam organisasinya.
- Berdasarkan data yang sudah saya peroleh dari angket kuesioner dan pembahasan di atas terkait gaya kepemimpinan di industri perbankan nasional dengan menggunakan metode managerial grid dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dominan yang terjadi pada ketiga perusahaan adalah gaya kepemimpinan pada dimensi *Team Leader*. Sebagai salah satu elemen kunci yang di gunakan oleh perusahaan guna memberikan gambaran yang cenderung mendorong rekan kerja untuk kerja lebih efektif dan efisien yaitu pemberdayaan, kepercayaan, komitmen, dan rasa hormat. Pemimpin kelompok memberikan gambaran dengan mencoba merencanakan semua usaha-usahanya dengan senantiasa memikirkan dedikasinya pada produksi/tugas dan nasib bawahan yang bekerja dalam organisasinya. Kemudian, manager ketika harus memimpin harus mampu seimbang antara orientasi hubungan dan produksi/tugas. Gaya kepemimpinan tersebut sebagai acuan untuk terus menerus memajukan perusahaan dan mewujudkan visi, misi, serta tujuan perusahaan di masa mendatang.

**Tabel 4.7**  
**Total Score Keseluruhan Karyawan Pada PO Asbo Jaya Kota Bogor**

<b>Nama</b>	<b>Score Hub. Manusia</b>	<b>Score Hub. Tugas</b>
Wisnu	7,2	7,2
Deni Setiawan	9	8,8
Haris Hidayat	7,6	7,6
Joko	7,2	7,2
Musyadi	7	7,2
Syarief	7,4	7,8
<b>Total</b>	<b>38,2</b>	<b>38,6</b>
<b>Rata-Rata</b>	<b>7,64</b>	<b>7,72</b>

*Sumber: Data yang diolah 2017*

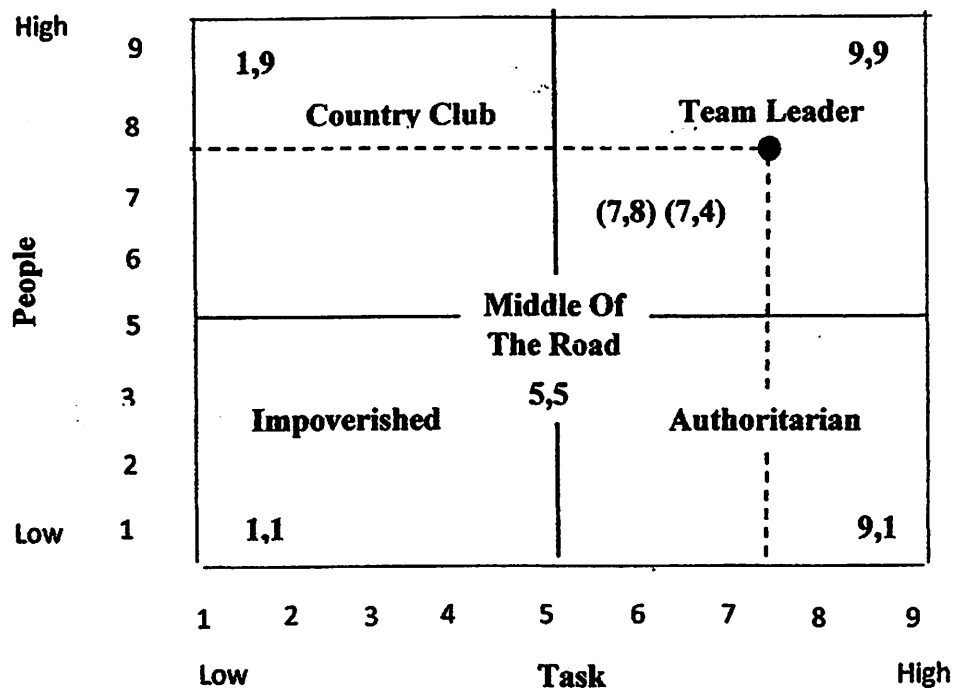
Berdasarkan tabel diatas terlihat gaya kepemimpinan Managerial Grid pada pimpinan PO Asbo Jaya Kota Bogor yang dinilai oleh keseluruhan bawahan yang terdapat pada Perum Damri. Dapat terlihat hasil tipe kepemimpinan dari dua dimensi yaitu:

- Berorientasi pada hubungan dengan bawahan (*relationship orientation*) dalam dimensi ini pemimpin mengutamakan terciptanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahan dan sangat menitikberatkan pada faktor manusianya. Pemimpin membangun hubungan kerja yang baik dengan bawahan, dapat disimpulkan dari tanggapan responden dari orientasi ini dengan total skor akhir khusus untuk orientasi terhadap bawahan dengan pimpinan PO Asbo Jaya Kota Bogor maka hasil yang didapat sebesar (7,6).
- Berorientasi pada produksi/tugas (*Production/Task Orientation*) berdasarkan data diatas pada dimensi ini kesimpulan dari skor akhir jawaban pemimpin terkait pada orientasi produksi/tugas dimana mendapatkan skor akhir setelah dibagi dengan jumlah populasi sebesar (7,7). Pemimpin kelompok memberikan gambaran cenderung mendorong rekan kerja untuk bekerja lebih efektif dan efisien.
- Berdasarkan data yang sudah saya peroleh dari angket kuesioner dan pembahasan di atas terkait gaya kepemimpinan di industri perbankan nasional dengan menggunakan metode managerial grid dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dominan yang terjadi pada ketiga perusahaan adalah gaya kepemimpinan pada dimensi *Team Leader*. Sebagai salah satu elemen kunci yang di gunakan oleh perusahaan guna memberikan gambaran yang cenderung mendorong rekan kerja untuk kerja lebih efektif dan efisien yaitu pemberdayaan, kepercayaan, komitmen, dan rasa hormat. Pemimpin kelompok memberikan gambaran dengan mencoba merencanakan semua usaha-usahanya dengan senantiasa memikirkan dedikasinya pada produksi/tugas dan nasib bawahan yang bekerja dalam organisasinya. Kemudian, manager ketika harus memimpin harus mampu seimbang antara orientasi hubungan dan produksi/tugas. Gaya kepemimpinan tersebut sebagai acuan untuk terus menerus memajukan perusahaan dan mewujudkan visi, misi, serta tujuan perusahaan di masa mendatang.

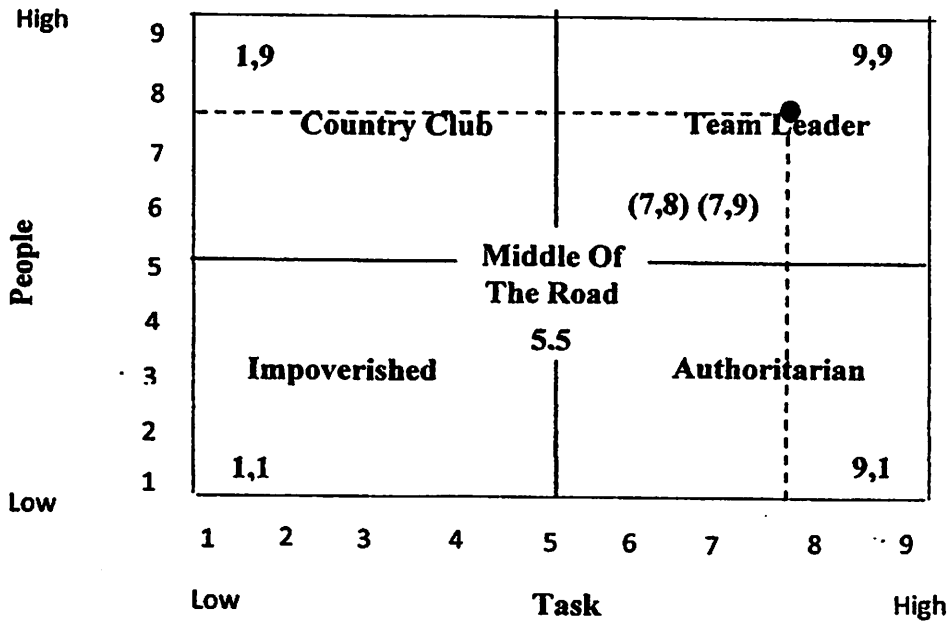
#### 4.4. Perbedaan Gaya Kepemimpinan di Transportasi Kota Bogor

##### 1. Perum Damri Kota Bogor

**Gambar 4.16**  
**Hasil Managerial Grid Pimpinan Perum Damri Kota Bogor**



**Gambar 4.17**  
**Hasil Managerial Grid Karyawan Perum Damri Kota Bogor**

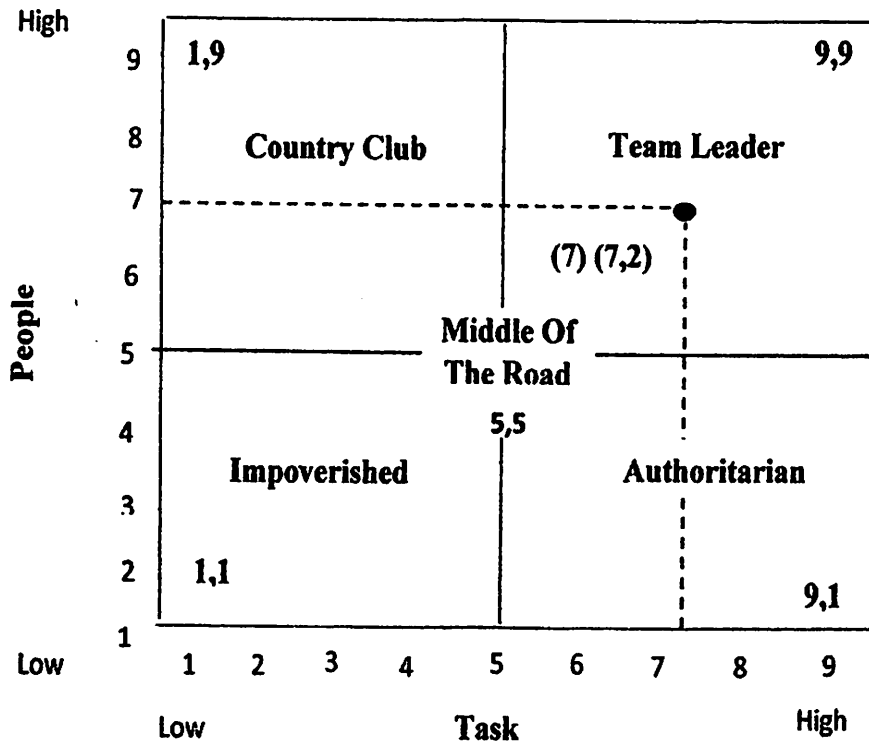


Grafik hasil perbandingan antara gaya kepemimpinan atasan yang dinilai oleh dirinya sendiri dengan hasil penilaian keseluruhan karyawan terhadap gaya kepemimpinan atasan pada Perum Damri Kota Bogor, maka gaya kepemimpinan Managerial Grid yang dominan sama-sama terletak pada dimensi *Team Leader* yang berada pada sumbu 9,9 yang menunjukkan bahwa hasil dimana skor akhir pimpinan pada orientasi hubungan berada pada sumbu 7,8 ; sementara skor akhir orientasi pada produksi / tugas berada pada sumbu 7,4. Sementara gaya kepemimpinan yang di nilai oleh seluruh bawahan Perum Damri Kota Bogor menunjukkan skor akhir pada orientasi hubungan berada pada sumbu 7,8 ; sementara skor akhir orientasi pada produksi berada pada sumbu 7,9.

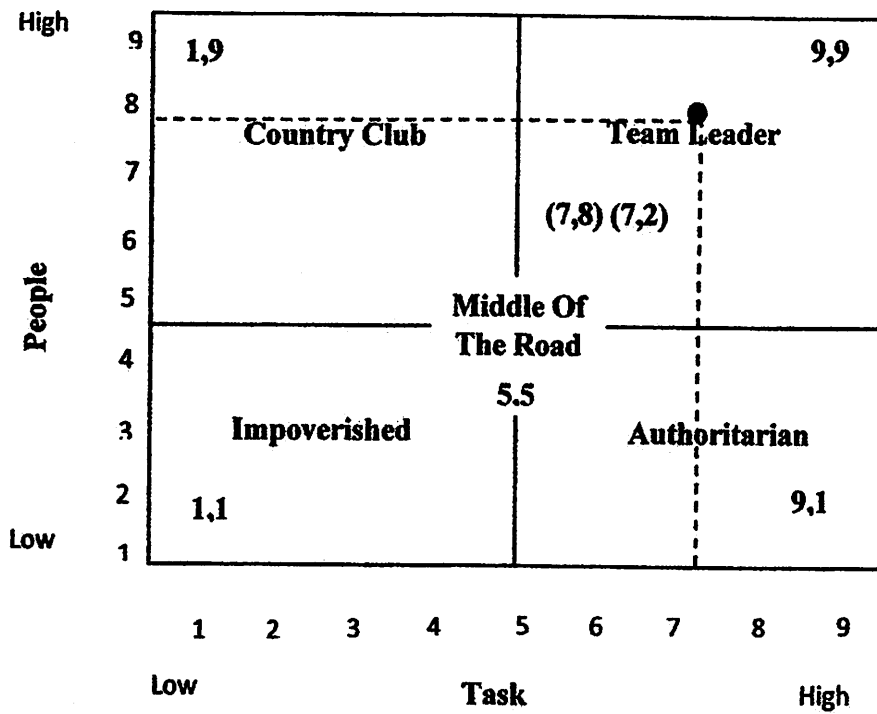
Upaya yang dilakukan oleh atasan adalah pemimpin memberikan perhatian yang tinggi baik terhadap produksi / tugas ataupun kepuasan serta semangat kerja bawahan / karyawan. Pemimpin merasa bahwa pemberdayaan, komitmen, kepercayaan, dan rasa hormat antara pemimpin dan bawahannya merupakan elemen kunci dalam menciptakan suasana tim kerja yang secara otomatis akan menghasilkan kepuasan karyawan dan produksi / tugas yang tinggi, pemimpin juga memberikan kesempatan kepada setiap bawahannya untuk melakukan pekerjaan yang berarti.

## 2. PO E-Trans Kota Bogor

**Gambar 4.18**  
**Hasil Managerial Grid Pimpinan PO E-Trans Kota Bogor**



**Gambar 4.19**  
**Hasil Managerial Grid Karyawan PO E-Trans Kota Bogor**

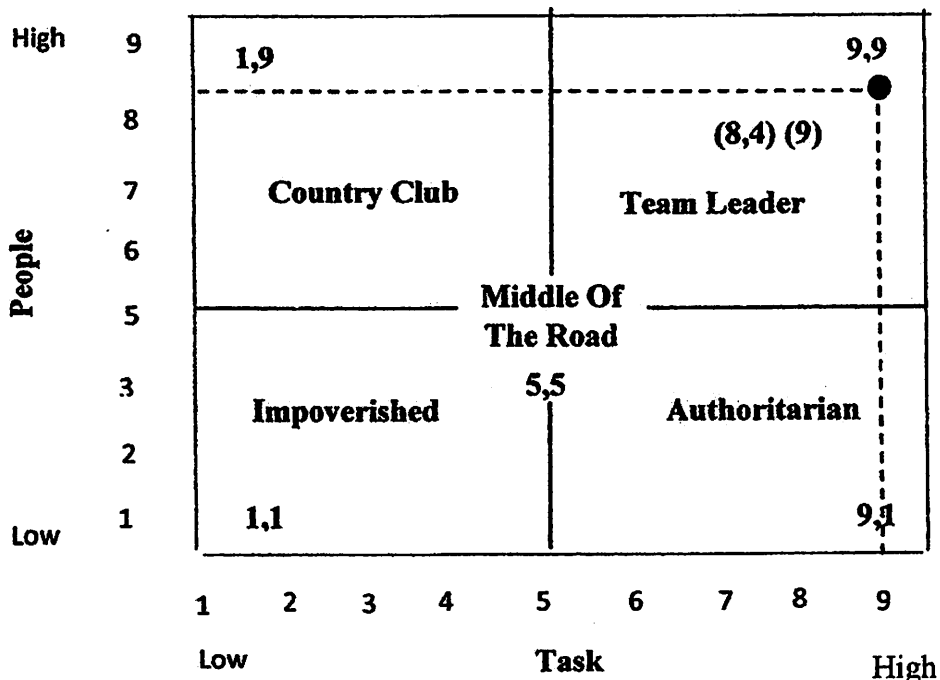


Grafik hasil perbandingan antara gaya kepemimpinan atasan yang dinilai oleh dirinya sendiri dengan hasil penilaian keseluruhan karyawan terhadap gaya kepemimpinan atasan pada PO E-Trans Kota Bogor, maka gaya kepemimpinan Managerial Grid yang dominan sama-sama terletak pada dimensi *Team Leader* yang berada pada sumbu 9,9 yang menunjukkan bahwa hasil dimana skor akhir pimpinan pada orientasi hubungan berada pada sumbu 7 ; sementara skor akhir orientasi pada produksi berada pada sumbu 7,2. Sementara gaya kepemimpinan yang di nilai oleh seluruh bawahan PO E-Trans Kota Bogor menunjukkan skor akhir pada orientasi hubungan berada pada sumbu 7,76 (dibulatkan menjadi 7,8) ; sementara skor akhir orientasi pada produksi berada pada sumbu 7,2.

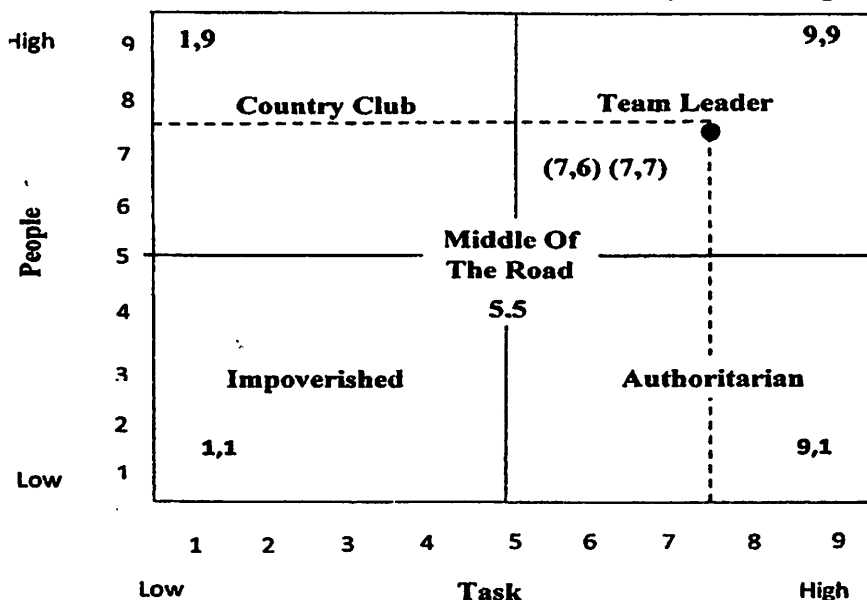
Upaya yang dilakukan oleh atasan adalah pemimpin memberikan perhatian yang tinggi baik terhadap produksi / tugas ataupun kepuasan serta semangat kerja bawahan / karyawan. Pemimpin merasa bahwa pemberdayaan, komitmen, kepercayaan, dan rasa hormat antara pemimpin dan bawahannya merupakan elemen kunci dalam menciptakan suasana tim kerja yang secara otomatis akan menghasilkan kepuasan karyawan dan produksi / tugas yang tinggi, pemimpin juga memberikan kesempatan kepada setiap bawahannya untuk melakukan pekerjaan yang berarti.

### 3. PO Asbo Jaya Kota Bogor

**Gambar 4.20**  
**Hasil Managerial Grid Pimpinan PO Asbo Jaya Kota Bogor**



**Gambar 4.21**  
**Hasil Managerial Grid Karyawan PO Asbo Jaya Kota Bogor**



Grafik hasil perbandingan antara gaya kepemimpinan atasan yang dinilai oleh dirinya sendiri dengan hasil penilaian keseluruhan karyawan terhadap gaya kepemimpinan atasan pada PO Asbo Jaya Kota Bogor, maka gaya kepemimpinan Managerial Grid yang dominan sama-sama terletak pada dimensi *Team Leader* yang berada pada sumbu 9,9 yang menunjukkan bahwa hasil dimana skor akhir pimpinan pada orientasi hubungan berada pada sumbu 8,4 ; sementara skor akhir orientasi pada produksi berada pada sumbu 9. Sementara gaya kepemimpinan yang di nilai oleh seluruh bawahan PO Asbo Jaya Kota Bogor menunjukkan skor akhir pada orientasi hubungan berada pada sumbu 7,64 (dibulatkan menjadi 7,6) ; sementara skor akhir orientasi pada produksi berada pada sumbu 7,72 (dibulatkan menjadi 7,7).

Berdasarkan data yang sudah saya peroleh dari angket kuesioner dan pembahasan di atas terkait gaya kepemimpinan di perusahaan transportasi dengan menggunakan metode managerial grid dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dominan yang terjadi pada ketiga perusahaan adalah gaya kepemimpinan pada dimensi *Team Leader*. Sebagai salah satu elemen kunci yang di gunakan oleh perusahaan guna memberikan gambaran yang cenderung mendorong rekan kerja untuk kerja lebih efektif dan efisien yaitu pemberdayaan, kepercayaan, komitmen, dan rasa hormat. Pemimpin kelompok memberikan gambaran dengan mencoba merencanakan semua usaha-usahnya dengan senantiasa memikirkan dedikasinya pada produksi/tugas dan nasib bawahan yang bekerja dalam organisasinya. Kemudian, manager ketika harus memimpin harus mampu seimbang antara orientasi hubungan dan produksi/tugas. Gaya kepemimpinan tersebut sebagai acuan untuk terus menerus memajukan perusahaan dan mewujudkan visi, misi, serta tujuan perusahaan di masa mendatang.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan keseluruhan analisis data dan pembahasan mengenai gaya kepemimpinan di perusahaan transportasi Kota Bogor yang telah dilakukan pada bab sebelumnya maka kesimpulan yang dapat di ambil dari penelitian ini adalah:

#### 1. Gaya kepemimpinan pada tiga lokasi penelitian di bidang Transportasi Kota Bogor, yaitu:

##### 1) Gaya Kepemimpinan pada Perum Damri Kota Bogor

Dari hasil akhir skor jawaban responden pimpinan terkait orientasi hubungan manusia dan hubungan tugas dimana gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin kepada bawahannya pada Perum Damri Kota Bogor memberikan gambaran yang sama/seimbang diantara keduanya. Namun pada kenyataan pada hasil wawancara dengan karyawan mengenai kepemimpinan tersebut masih kurang setelah diteliti menunjukkan bahwa pemimpin menunjukkan hasil dimana skor akhir pada orientasi hubungan berada pada sumbu 7,8 ; sementara skor akhir orientasi pada produksi/tugas berada pada sumbu 7,4. Sementara itu gaya kepemimpinan yang dinilai oleh seluruh bawahan Perum Damri Kota Bogor menunjukkan skor akhir pada orientasi hubungan berada pada sumbu 7,8 ; sementara skor akhir orientasi pada produksi/tugas berada pada sumbu 7,9 dengan hasil keseluruhan skor tersebut maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh pemimpin jasa Transportasi tersebut masuk ke dalam dimensi *Team Leader* yang berada pada sumbu 9,9 ditandai oleh perhatian yang tinggi terhadap orang-orang dan fokus pada tugas.

##### 2) Gaya Kepemimpinan pada PO E-Trans Kota Bogor

Dari hasil akhir skor jawaban responden pimpinan terkait orientasi hubungan manusia dan hubungan tugas dimana gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin kepada bawahannya pada PO E-Trans Kota Bogor setelah diteliti menunjukkan bahwa pemimpin menunjukkan hasil dimana skor akhir pada orientasi hubungan berada pada sumbu 7 ; sementara skor akhir orientasi pada produksi/tugas berada pada sumbu 7,2. Sementara itu gaya kepemimpinan yang dinilai oleh seluruh bawahan PO E-Trans Kota Bogor menunjukkan skor akhir pada orientasi hubungan berada pada sumbu 7,76 (dibulatkan menjadi 7,8) ; sementara skor akhir orientasi pada produksi/tugas berada pada sumbu 7,2 dengan hasil keseluruhan skor tersebut maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh pemimpin jasa Transportasi tersebut masuk ke dalam dimensi *Team Leader* yang berada pada sumbu 9,9

ditandai oleh perhatian yang tinggi terhadap orang-orang dan fokus pada tugas.

3) **Gaya Kepemimpinan pada PO Asbo Jaya Kota Bogor**

Dari hasil akhir skor jawaban responden pimpinan terkait orientasi hubungan manusia dan hubungan tugas dimana gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin kepada bawahannya pada PO Asbo Jaya Kota Bogor setelah diteliti menunjukkan bahwa pemimpin menunjukkan hasil dimana skor akhir pada orientasi hubungan berada pada sumbu 8,4 ; sementara skor akhir orientasi pada produksi/tugas berada pada sumbu 9. Sementara itu gaya kepemimpinan yang dinilai oleh seluruh bawahan PO Asbo Jaya Kota Bogor menunjukkan skor akhir pada orientasi hubungan berada pada sumbu 7,64 (dibulatkan menjadi 7,6) ; sementara skor akhir orientasi pada produksi/tugas berada pada sumbu 7,72 (dibulatkan menjadi 7,8) dengan hasil keseluruhan skor tersebut maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh pemimpin jasa Transportasi tersebut masuk ke dalam dimensi *Team Leader* yang berada pada sumbu 9,9 ditandai oleh perhatian yang tinggi terhadap orang-orang dan fokus pada tugas.

4) **Perbedaan gaya kepemimpinan pada tiga lokasi penelitian jasa transportasi Kota Bogor, yaitu:**

Dari hasil analisis di nyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan gaya kepemimpinan di perusahaan Transportasi Kota Bogor dengan tiga lokasi yang berbeda yang menjadi penelitian tersebut. Karena gaya kepemimpinan yang diterapkan pada ketiga perusahaan jasa Transportasi tersebut masuk ke dalam dimensi *Team Leader* yang berada pada sumbu 9,9 dimana semakin tinggi angka *Managerial Grid* yang diterima maka akan berada pada dimensi *Team Leader*, dan semakin baik pula hasil yang didapat dengan perhatian yang tinggi. Sebaliknya jika semakin rendah managerial grid yang diterima maka akan semakin rendah pula hasil yang didapat. Maka hipotesis yang diajukan di tolak yaitu tidak adanya perbedaan gaya kepemimpinan antara para pemimpin perusahaan Transportasi Kota Bogor.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan simpulan yang terdapat pada bab sebelumnya, peneliti mempunyai saran yang nantinya akan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan transportasi Kota Bogor, Perum DAMRI Kota Bogor, PO E-Trans Kota Bogor, PO Asbo Jaya Kota Bogor dalam menjalankan kegiatan bidang usahanya.

1. Dalam penelitian ini penerapan gaya kepemimpinan *team leader* sangat berperan penting bagi perusahaan. Karena dapat memberikan suasana yang kondusif dan terciptanya suasana yang menyenangkan dalam bekerja karena ditandai oleh perhatian yang tinggi. Hal ini baik karena akan berdampak positif untuk mencapai

visi, misi dan tujuan pada perusahaan transportasi di Kota Bogor, Perum DAMRI Kota Bogor, PO E-Trans Kota Bogor, PO Asbo Jaya Kota Bogor.

2. Hasil penelitian ini dapat dipakai oleh berbagai pihak yang berhubungan dengan masalah yang di teliti, ada atau tidaknya perbedaan pada gaya kepemimpinan di perusahaan transportasi Kota Bogor tidak menjadi penghalang bagi pemimpin dan karyawan untuk bekerja lebih baik. Yang terpenting adalah pemimpin mampu membuat karyawan bekerja lebih baik dan dapat merasakan kenyamanan dalam setiap pekerjaan. Penelitian ini juga sebagai bahan untuk membantu memecahkan masalah yang ada pada lokasi peneliti, yang dapat berguna untuk pengambilan keputusan manajemen perusahaan.
-

## DAFTAR PUSTAKA

- Achua, C. F., Lussier, R. N. (2010). *Effective leadership* (4th ed.). New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Albert Kurniawan (2016), *Analisis Deskriptif Kepemimpinan Managerial Grid Di Lingkungan Perguruan Tinggi*. Skripsi Program Strata satu Universitas Kristen Maranatha.
- Ancok, D. (2012). *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Jakarta: Erlangga.
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudhiarta Utama. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam antara Teori dan Praktek*, (Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2012), hal. 442.
- Hasibuan, Malayu. SP (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidrajaahman dan Husnan Suad (2002), *Manajemen Personalialia*, Yogyakarta, BPFE
- Husain, Walidun, (2011). *Partisipative Leadership*. MQS Publishing: Bandung
- Handoko, T. Hani. 2009, *Manajemen*, Cetakan Duapuluh, Yogyakarta : Penerbit BPEE.
- Imelda Magdalena (2012). *Perbandingan Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai pada Tiga Showroom Mobil di Pondok Bambu, Jakarta Timur*. Skripsi Program Strata satu Universitas Gunadarama.
- Irham Fahmi. (2012). *Manajemen Kepemimpinan: Teori dan Aplikasi*. Bandung, Alfabeta
- Kartono, Kartini, (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kurniadin, Didin dan Imam Machali (2014), *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: AR-RUZZ Media.
- Lena Ellitan, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 4, No. 2, September 2002: Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan* (Jurnal).
- Luthans, Fred (2008), *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Manullang, M (2007), *Manajemen Personalialia*, Jakarta: Aksara Baru.
- Nawawi, Hadari (2006). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Penerbit Universitas Gadjah Mada: Yogyakarta
- Pasolong, Harbani, (2013). *Kepemimpinan Birokrasi*, Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veithzal (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

- Sedarmayanti. (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sirait, Justin. T (2008), *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta: Grasindo.
- Stoner, James. F (1992). *Manajemen Jilid II*. Jakarta: Erlangga.
- Supardi dan Syaiful Anwar, (2008), *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi*, UII Press: Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy.(2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Perdana Media Group.
- Thoha, Miftah, (2012), *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

# LAMPIRAN



Hasil Kuesioner

PO E-Trans Kota Bogor

Pimpinan

Resp.	Pernyataan																		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	71

Karyawan

Resp.	Pernyataan																		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	88
2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	5	5	4	68
3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	79
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	70



## Hasil Kuesioner

### Perum Damri Kota Bogor

#### Pimpinan

Resp.	Pernyataan																		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	76

#### Karyawan

Resp.	Pernyataan																		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	76
2	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	5	4	4	5	3	4	5	4	72
3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	79
4	4	5	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74
5	4	5	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	75
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	88

## KUESIONER

Yth. Bapak/Ibu

Saat ini kami sedang melakukan kajian tentang Gaya Kepemimpinan di Perum Damri, PO E-Trans, PO Asbo Jaya dalam rangka penyusunan skripsi. Sehubungan dengan hal tersebut kami mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner dibawah ini. Kuesioner ini menggunakan metode The Blake and Mouton Managerial Grid Leadership Self Assessment Questionnaire yang mengembangkan suatu teknik untuk mengukur gaya kepemimpinan yaitu pada produksi atau kerja (tugas) dan perhatian pada orang (hubungan) .

1. Nama :
2. Jabatan :
3. Jenis kelamin (L/P) :
4. Tingkat Pendidikan :
5. Status Karyawan :
  - a) Menikah/Lajang
  - b) Pegawai Tetap/Tidak Tetap
6. Asal Daerah :
7. Masa Kerja :

Berikut ini adalah daftar pernyataan tentang perilaku kepemimpinan. Baca masing-masing dengan hati-hati, kemudian, dengan menggunakan skala berikut, tentukan sejauh mana hal itu benar-benar berlaku untuk anda. Untuk hasil terbaik, jawablah sejujur mungkin.

Berikan Point untuk setiap pernyataan dibawah ini dengan angka 1-5 berdasarkan indicator yang sesuai dengan gambaran diri mengenai pernyataan-pernyataan tersebut :

Keterangan : 1 = Sangat Tidak Setuju  
2 = Tidak Setuju  
3 = Kurang Setuju  
4 = Setuju  
5 = Sangat Setuju

1. .... Saya mendorong bawahan saya berpartisipasi saat pengambilan keputusan, dan saya mencoba menerapkan ide-ide dan saran dari bawahan saya.
2. .... Tidak Ada yang lebih penting daripada menyelesaikan tugas dan tujuan
3. .... Saya Memantau dengan ketat jadwal pekerjaan untuk memastikan tugas dan pekerjaan selesai pada waktunya
4. .... Saya menikmati pekerjaan melatih orang-orang dalam tugas dan prosedur yang baru
5. .... Saya menikmati tugas yang menantang
6. .... Saya mendorong para bawahan untuk kreatif pada pekerjaan mereka.
7. .... Saya mencermati setiap detail untuk memastikan semua berjalan dengan baik
8. .... Saya dapat dengan mudah memecahkan beberapa tugas rumit sekaligus
9. .... Saya senang menikmati membaca artikel, buku dan jurnal mengenai pelatihan, kepemimpinan, dan psikologi serta mencoba menerapkan dalam pekerjaan

10. .... saat mengoreksi kesalahan, saya tidak khawatir akan membahayakan hubungan dengan bawahan
11. .... saya mengelola waktu saya dengan efisien
12. .... Saya sangat senang menjelaskan tentang seluk beluk dan detil-detil tentang tugas dan pekerjaan yang kompleks kepada para karyawan
13. .... Memecahkan pekerjaan yang besar menjadi pekerjaan yang kecil yang mudah dikelola adalah sifat kedua saya
14. .... tidak ada yang lebih penting daripada membuat tim yang hebat
15. .... saya senang menganalisis masalah
16. .... Saya menghormati batas pribadi orang lain
17. .... Memberikan konseling kepada pegawai untuk meningkatkan performa dan tingkah laku mereka adalah sifat kedua saya
18. .... Saya senang membaca artikel, buku, dan jurnal tentang profesi saya , dan mengimplementasikan prosedur baru yang telah saya pelajari.

## KUESIONER

Yth. Bapak/Ibu

Saat ini kami sedang melakukan kajian tentang Gaya Kepemimpinan di Perum Damri, PO E-Trans, PO Asbo Jaya dalam rangka penyusunan skripsi. Sehubungan dengan hal tersebut kami mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner dibawah ini. Kuesioner ini menggunakan metode The Blake and Mouton Managerial Grid Leadership Self Assessment Questionnaire yang mengembangkan suatu teknik untuk mengukur gaya kepemimpinan yaitu pada produksi atau kerja (tugas) dan perhatian pada orang (hubungan) .

1. Nama :
2. Jabatan :
3. Jenis kelamin (L/P) :
4. Tingkat Pendidikan :
5. Status Karyawan :
  - a) Menikah/Lajang
  - b) Pegawai Tetap/Tidak Tetap
6. Asal Daerah :
7. Masa Kerja :

Berikut ini adalah daftar pernyataan tentang perilaku kepemimpinan. Baca masing-masing dengan hati-hati, kemudian, dengan menggunakan skala berikut, tentukan sejauh mana hal itu benar-benar berlaku untuk anda. Untuk hasil terbaik, jawablah sejujur mungkin.

Berikan Point untuk setiap pernyataan dibawah ini dengan angka 1-5 berdasarkan indicator yang sesuai dengan gambaran diri mengenai pernyataan-pernyataan tersebut :

Keterangan : 1 = Sangat Tidak Setuju  
2 = Tidak Setuju  
3 = Kurang Setuju  
4 = Setuju  
5 = Sangat Setuju

1. .... Pemimpin mendorong bawahan untuk berpartisipasi saat pengambilan keputusan, dan mencoba menerapkan ide-ide dan saran mereka.
2. .... Pemimpin beranggapan bahwa tidak ada yang lebih penting daripada mencapai target atau menyelesaikan tugas
3. .... Pemimpin memantau dengan ketat jadwal pekerjaan untuk memastikan tugas dan pekerjaan selesai pada waktunya
4. .... Pemimpin menikmati pekerjaan melatih orang-orang dalam tugas dan prosedur yang baru
5. .... Pemimpin menikmati tugas yang menantang
6. .... Pemimpin mendorong para bawahan untuk kreatif pada pekerjaan mereka.
7. .... Pemimpin mencermati setiap detail untuk memastikan semua berjalan dengan baik
8. .... Pemimpin dapat dengan mudah memecahkan beberapa tugas rumit sekaligus

9. .... Pemimpin senang menikmati membaca artikel, buku dan jurnal mengenai pelatihan, kepemimpinan, dan psikologi serta mencoba menerapkan dalam pekerjaan
10. .... saat mengkoreksi kesalahan, Pemimpin tidak khawatir untuk mempertaruhkan hubungan dengan bawahan
11. .... pemimpin mengelola waktunya dengan efisien
12. .... Pemimpin sangat senang menjelaskan tentang seluk beluk dan detil-detil tentang tugas dan pekerjaan yang kompleks kepada para bawahan
13. .... Pemimpin suka memecahkan pekerjaan yang besar menjadi tugas-tugas kecil yang dapat ditangani
14. .... Bagi Pemimpin, tidak ada yang lebih penting daripada membuat tim yang hebat
15. .... Pemimpin sangat senang menganalisis masalah
16. .... Pemimpin menghormati batas pribadi orang lain
17. .... Pemimpin suka memberikan konseling kepada pegawai untuk meningkatkan performa dan tingkah laku mereka.
18. .... Pemimpin senang membaca artikel, buku, dan jurnal tentang profesinya , dan coba menerapkan didalam pekerjaan.